



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TESIS DE GRADO**

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO:**

**LICENCIADAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA EVALUAR LOS  
PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA FUNDACIÓN “EMPRENDER  
FUTURO ECUADOR” DE LA CIUDAD DE PUYO, PROVINCIA DE PASTAZA,  
PERÍODO ENERO 01 A DICIEMBRE 2010.**

**Beatriz Judith Grefa Cerda**

**Janeth Alexandra Valla Auqui**

**Puyo – Ecuador**

**2012**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que la tesis titulada “Auditoría de gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos de la Fundación “Emprender Futuro Ecuador” de la ciudad de Puyo, Provincia de Pastaza, período Enero 01 a Diciembre 2010” ha sido revisada en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Jorge Arias Esparza

**ASESOR TESIS**

Ing. Nolberto Morales

**PRESIDENTE TRIBUNAL**

Ing. Napoleón Cadena

**MIEMBRO TRIBUNAL**

## **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA**

Los pensamientos, ideas, sentimientos y valores que se representan en esta tesis son de absoluta responsabilidad de sus autoras.

Janeth Alexandra Valla Auqui

Beatriz Judith Grefa Cerda

## **DEDICATORIA**

Agradecemos de todo corazón a Dios por habernos permitido cumplir con este anhelo, a nuestros padres que estuvieron junto a nosotras en todo momento, quienes nos han demostrado cariño, comprensión, apoyo moral durante la etapa de estudios, para ellos este triunfo que nos permite seguir luchando con gran responsabilidad.

Beatriz Judith Grefa Cerda

Janeth Alexandra Valla Auqui

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ESPOCH, a la Facultad de Administración de Empresas, al Programa Carrera Centro de Apoyo Puyo Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, por habernos dado la oportunidad de continuar con nuestros estudios y llegar a culminarlos; agradecemos a la Fundación Emprender Futuro Ecuador “EFE” y a sus directivos, por habernos dado las facilidades para la culminación del presente trabajo de investigación.

Expresamos nuestra gratitud al Ing. Mg. C.A Jorge Arias Esparza, quien como director de la tesis, nos supo guiar en el desarrollo del trabajo, a los señores miembros del tribunal de grado por la ayuda y comprensión en la culminación de nuestro objetivo.

Beatriz Judith Grefa Cerda

Janeth Alexandra Valla Auqui

## **RESUMEN**

La presente tesis de “Auditoría de gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos de la Fundación “Emprender Futuro Ecuador”, de la ciudad de Puyo, Provincia de Pastaza, período Enero 01 a Diciembre de 2010”, evalúa la gestión conforme a las diferentes fases de auditoría basándose en normas y leyes vigentes.

Mediante la auditoría aplicada en la organización se pudo determinar la falta de reglamentos, políticas, manuales y directrices que permitan a los directivos y empleados, el normal desempeño de sus funciones, disminuyendo el nivel de eficiencia, eficacia y efectividad tomando en cuenta que de éste depende el desarrollo de la Organización, ante lo cual el equipo de auditoría emite su criterio y recomienda para obtener mejores resultados en los procesos ejecutados en la administración.

En el desarrollo de la auditoría se utilizó la matriz de evaluación de nivel de riesgo y confianza del Sistema de Control Interno estableciendo que no es el adecuado, ya que solo mantiene el 47% de cumplimiento, lo que significa que deben mejorar los controles aplicables en los cinco componentes, donde se recomienda elaborar un Reglamento de Control Interno, definiendo los procedimientos a desarrollar en todas las operaciones.

En la evaluación del Estatuto y Acuerdo ministerial, se obtuvo como resultado el 66% de cumplimiento, ante lo cual la Organización debe poner más énfasis a su ejecución, creando una cultura organizacional y dando cumplimiento a la base legal de su naturaleza.

Se recomienda a los Directivos de la Fundación “Emprender Futuro Ecuador” adoptar las recomendaciones y sugerencias establecidas durante la investigación realizada, que permitirá mejorar la gestión administrativa incluyendo los procesos operativos existentes, ya que su principal objetivo es satisfacer los requerimiento de la sociedad y posesionarse en el mercado como un centro de estudios líder en la localidad.

**MANAGEMENT AUDIT AS A TOOL TO EVALUATE THE ADMINISTRATIVE  
PROCESSES OF THE FOUNDATION “EMPRENDE FUTURE ECUADOR”,  
FROM PUJO CITY, PASTAZA PROVINCE, PERIOD FROM JANUARY 1<sup>ST</sup> TO  
DECEMBER, 2010.**

**ABSTRACT**

The present thesis “Management Audit as a tool to evaluate the administrative processes of the Foundation “Emprende Future Ecuador”, from Puyo city, Pastaza Province, period from January 1<sup>st</sup> to December, 2010”, evaluates the management in accordance to the different Audit phases, based on regulations and laws currently in force.

Through the Audit applied in the organization, it was possible to determine the lack of regulations, policies, manuals and guidelines which permit the heads and employees the normal performance of their functions, decreasing the efficiency efficacy and effectiveness level, taking into account that this is very important for the development of the Organization, for that the Audit team issues its criterion and recommendations to obtain better results in the executed processes of the administration.

In the development of the Audit, the evaluation matrix of risk and confidence level was used of the Internal System Control, establishing that it is not a suitable one, since it was only 47% of performance, what means that the applicable controls must be improved in the five components, where it is recommended to elaborate Internal Control Regulations, defining the procedures to develop in all the operations.

In the Evaluation of the Statute and Ministerial Agreement, the result obtained was 66% of accomplishment, for what the organization has to put more attention in its execution, creating an organization culture and accomplishing the legal base of its nature.

It is recommended that the heads of the “Emprende Future Ecuador” Foundation adopt the recommendations and suggestions established during the investigation, which will permit to improve the administrative management including the existing operative processes, since its main objective is to satisfy the society requirements and to take possession in the market as leader study center in the region.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xii
CAPÍTULO I .....	1
1 GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN .....	1
1.1 IDENTIFICACIÓN .....	1
1.2 RESEÑA HISTÓRICA.....	2
1.3 MISIÓN .....	3
1.4 VISIÓN .....	3
1.5 OBJETIVO GENERAL.....	3
1.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	3
1.7 VALORES ORGANIZACIONALES.....	3
1.8 SERVICIOS .....	4
1.9 RECURSOS INTERNOS DE LA FUNDACIÓN .....	4
1.9.1 Recursos Financieros .....	4
1.9.2 Talento Humano .....	5
1.9.3 Recursos Tecnológicos .....	5
1.9.4 Recursos Técnicos .....	5
1.10 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	6
CAPÍTULO II .....	7



2	MARCO CONCEPTUAL.....	7
2.1	LA AUDITORÍA .....	7
2.1.1	Auditar.....	7
2.1.2	Auditoría.....	7
2.2	ANTECEDENTES .....	8
2.3	DEFINICIÓN DE AUDITORÍA .....	9
2.4	IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA .....	10
2.5	CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA .....	11
2.6	CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA .....	11
2.7	INFORME DE AUDITORÍA .....	17
2.8	AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	17
2.8.1	Antecedentes Históricos de la Auditoría de Gestión .....	17
2.8.2	Definición de Auditoría de Gestión .....	20
2.8.3	Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	22
2.8.4	Etapas de la Auditoría de Gestión .....	24
2.8.5	Alcance de la Auditoría de Gestión .....	28
2.8.6	Propósitos Fundamentales de la Auditoría de Gestión .....	29
2.8.7	Fases de la Auditoría de Gestión .....	30
2.8.8	Auditoría de Procesos .....	31
2.8.9	Tipos de procesos .....	31
2.8.10	Enfoque basado en procesos.....	32
2.8.11	Características de los Procesos .....	33
2.8.12	Beneficios del enfoque basados en procesos .....	34
2.8.13	Implementación e identificación del enfoque basado en procesos .....	34
2.8.14	Planificación del Proceso.....	37
2.8.15	Simbología utilizada para la diagramación de los procesos .....	39
2.8.16	Implementación, medición y análisis de los procesos .....	40
2.8.17	Acción correctiva y mejora del proceso.....	41
2.9	INDICADORES DE GESTIÓN .....	42
2.9.1	Definición de indicadores de Gestión.....	42
2.10	CONTROL INTERNO COSO.....	44
2.11	RIESGO DE AUDITORÍA.....	47
2.12	TÉCNICAS DE AUDITORÍA.....	50
2.13	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA .....	51
2.14	PROGRAMAS DE AUDITORÍA .....	52

2.15	PAPELES DE TRABAJO .....	54
2.16	HALLAZGOS DE AUDITORÍA .....	56
2.17	MARCAS DE AUDITORÍA .....	58
2.18	ÍNDICES DE REFERENCIA DE AUDITORÍA .....	60
2.19	EVIDENCIA DE AUDITORÍA .....	60
2.20	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA .....	63
	CAPÍTULO III.....	65
3	ANÁLISIS SITUACIONAL DEL FODA .....	65
3.1	ANÁLISIS DE MEDIO INTERNO .....	65
3.2	ANÁLISIS DE MEDIO EXTERNO .....	70
3.3	ANÁLISIS FODA .....	73
4	CAPÍTULO IV.....	78
	EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA .....	78
4.1	AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN EMPRENDER FUTURO ECUADOR .....	81
4.1.1	Información General.....	81
4.1.2	Marcas de Auditoría .....	83
4.1.3	Programa de Auditoría.....	84
4.2	FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	87
4.2.1	Fase I: Conocimiento Preliminar .....	87
4.2.1.1	Cuestionario de visita preliminar .....	89
4.2.1.2	Evaluación de la misión, visión y FODA de la Fundación Emprender Futuro Ecuador EFE .....	93
4.2.2	Fase II: Planificación Estratégica .....	107
4.2.2.1	Evaluación General de Control Interno Área Administrativa.....	108
4.2.2.2	Evaluación Componentes del Control Interno Área Administrativa .....	115
4.2.2.3	Informe de Control Interno .....	135
4.2.2.4	Orden de Trabajo .....	142
4.2.2.5	Memorando de Planificación .....	143
4.2.3	Fase III: Ejecución de la Auditoría.....	148
4.2.3.1	Evaluación Cumplimiento del Acuerdo Ministerial .....	149
4.2.3.3	Identificación de procesos existentes.....	163
4.2.3.4	Proceso Contratación del Capacitador .....	165
4.2.3.6	Proceso de Planificación Estratégica .....	173
4.2.3.7	Análisis de Satisfacción al Cliente.....	185
4.2.3.8	Indicadores de Gestión.....	188

4.2.3.9	INDICADORES FINANCIEROS .....	200
4.2.4	Fase IV: Comunicación de Resultados .....	216
4.2.4.1	Dictamen de Auditoría.....	217
4.2.4.2	Informe de Auditoría de Gestión .....	219
4.2.5	Fase V: Seguimiento.....	240
CAPÍTULO V .....		251
5.1	CONCLUSIONES .....	251
5.2	RECOMENDACIONES .....	251
5.3	BIBLIOGRAFÍA Y LINKOGRAFÍA .....	252
5.3.1	Bibliografía.....	252
5.3.2	Linkografía .....	254
ANEXOS .....		¡Error! Marcador no definido.

## ÍNDICE DE TABLAS

N°	CONTENIDO	PÁG.
TABLA N° 01	SIMBOLOGÍA PARA DIAGRAMACIÓN	39
TABLA N° 02	FÓRMULA NIVEL DE CONFIANZA	49
TABLA N° 03	CALIFICACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO	49
TABLA N° 04	FORMATO PROGRAMA DE AUDITORÍA	53
TABLA N° 05	FORTALEZAS Y DEBILIDADES ANÁLISIS INTERNO	66
TABLA N° 06	PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO	68
TABLA N° 07	MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS	69
TABLA N° 08	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ANÁLISIS EXTERNOS	71
TABLA N° 09	PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO	72
TABLA N° 10	MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS	73
TABLA N° 11	FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	74
TABLA N° 12	PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I	85
TABLA N° 13	PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II	106
TABLA N° 14	PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III	147
TABLA N° 15	PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE IV	217
TABLA N° 16	EVALUACIÓN DE LA VISIÓN	94
TABLA N° 17	MATRIZ DE OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN VISIÓN	95
TABLA N° 18	EVALUACIÓN DE LA MISIÓN	96
TABLA N° 19	EVALUACIÓN DE FORTALEZAS	97
TABLA N° 20	MATRIZ DE OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN FORTALEZAS	98

TABLA N° 21	EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES	99
TABLA N° 22	MATRIZ DE OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN OPORTUNIDADES	100
TABLA N° 23	EVALUACIÓN DE DEBILIDADES	101
TABLA N° 24	MATRIZ DE OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN DEBILIDADES	102
TABLA N° 25	EVALUACIÓN DE AMENAZAS	103
TABLA N° 26	MATRIZ DE OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN AMENAZAS	104
TABLA N° 27	MATRIZ DE EVALUACIÓN SISTEMA CONTROL INTERNO	109
TABLA N° 28	MATRIZ DE EVALUACIÓN AMBIENTE DE CONTROL	116
TABLA N° 29	MATRIZ DE EVALUACIÓN VALORACIÓN DE RIESGOS	120
TABLA N° 30	MATRIZ DE EVALUACIÓN ACTIVIDADES DE CONTROL	122
TABLA N° 31	MATRIZ DE EVALUACIÓN INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	123
TABLA N° 32	MATRIZ DE EVALUACIÓN MONITOREO	125
TABLA N° 33	MATRIZ OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN AMBIENTE DE CONTROL	131
TABLA N° 34	MATRIZ OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN VALORACIÓN RIESGOS	132
TABLA N° 35	MATRIZ OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN ACTIVIDADES CONTROL	133
TABLA N° 36	MATRIZ OBSERV Y RECOMENDACIÓN INFORMACIÓN OMUNICACIÓN	134
TABLA N° 37	MATRIZ DE OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN MONITOREO	135
TABLA N° 38	EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO ACUERDO MINISTERIAL	150
TABLA N° 39	EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DEL ESTATUTO	152
TABLA N° 40	MATRIZ OBSERVACIÓN Y RECOMEN CONTRATACIÓN CAPACITADOR	168
TABLA N° 41	MATRIZ OBSERVY RECOMENDACIÓN PAGO AL CAPACITADOR	172
TABLA N° 42	MATRIZ DE OBSERV Y RECOMENDACIÓN PLANIFICESTRATÉGICA	178
TABLA N° 43	MATRIZ DE OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN PRESUPUESTO	185
TABLA N° 44	MATRIZ OBSERV Y RECOM APLICADAS ENC. CALIDADSERVICIO	188
TABLA N° 45	INDICADOR DE GESTIÓN DE PROCESOS	189
TABLA N° 46	RAZONABILIDAD DE INDICADORES	190
TABLA N° 47	INDICADORES DE GESTIÓN CUMPLIMIENTO DEL ESTATUTO	191
TABLA N° 48	INDICADORES GESTIÓN CUMPLIMIENTO DEL ACUERDO MINISTERIAL	192
TABLA N° 49	INDICAD GESTIÓN CUMPLIMIENTO ACTIVIDADES CONTROL INTERNO	193
TABLA N° 50	IND. DE GESTIÓN PROCESOS DE CONTRATACIÓN CAPACITADOR	194
TABLA N° 51	INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESO DE PAGO AL CAPACITADOR	195
TABLA N° 52	INDICADORES DE GESTIÓN EFICIENCIA DE LAS HORAS DICTADAS	196
TABLA N° 53	INDICADORES DE GESTIÓN DE VENTAS	197
TABLA N° 54	INDICADORES DE GESTIÓN DE MARKETING	198
TABLA N° 55	IND. GESTIÓN EFECTIVIDAD DE LAS INVESTIGACIONES DE MERCADO	200

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº	CONTENIDO	PÁG.
GRÁFICO N° 01	CROQUIS INSTITUCIONAL	1
GRÁFICO N° 02	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	6
GRÁFICO N° 03	METODOLOGÍA PHVA	42
GRÁFICO N° 04	ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO	46
GRÁFICO N° 05	MARCAS DE AUDITORÍA	59
GRÁFICO N° 06	ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN	71

## ÍNDICE DE ANEXOS

Nº	CONTENIDO	CÓDIGO
ANEXO N° 01	ESTATUTO	A 1/9
ANEXO N° 02	ACTA CONSTITUTIVA	B 1/3
ANEXO N° 03	ACUERDO MINISTERIAL	C 1/3
ANEXO N° 04	NOMINA DIRECTIVA	D 1/1
ANEXO N° 05	CONVOCATORIA - ACTA DIRECTORIO	E 1/6
ANEXO N° 06	INFORME INGRESO MENSUAL	F ½
ANEXO N° 07	INFORME PRESIDENCIA-ACTIVIDADES EFE	G 1/11
ANEXO N° 08	PROPUESTA ACADÉMICAS	H ½
ANEXO N° 09	CONVOCATORIAS - ACTAS ASAMBLEA GENERAL	I 1/13
ANEXO N° 10	COMPROBANTE APERTURA DE CUENTA BANCARIA	J 1/1
ANEXO N° 11	CONVENIO DE COOPERACIÓN	K 1/1
ANEXO N° 12	ACTA DE CONSTITUCION RED REGIONAL	L 1/3
ANEXO N° 12	OFICIOS DE APOYO ACADÉMICO	M 1/2
ANEXO N° 13	ACTIVIDADES COMITÉ RED REGIONAL	N 1/25
ANEXO N° 14	PROPUESTAS DE CURSOS	O 1/27
ANEXO N° 15	ROL DE PAGO	P 1/1
ANEXO N° 16	REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES	Q 1/2
ANEXO N° 17	ESTADOS FINANCIEROS	R 1/2
ANEXO N° 18	ENCUESTA	S 1/20

## INTRODUCCIÓN

En el mundo en que vivimos hoy en día exige de quienes dirigen las organizaciones, los conocimientos y sobre todo el manejo eficiente de la información, que permita una correcta toma de decisiones para asegurar la permanencia de las empresas a largo plazo.

La provincia de Pastaza cuenta con una Fundación especializada para proveer de servicios de asesoría y capacitación a la ciudadanía, que requiera mejorar sus conocimientos en las áreas de: idiomas, comercio, administraciones y afines, con el objetivo de aportar al progreso socioeconómico, ante estas razones se procedió a realizar el presente trabajo que contiene:

En el Capítulo I se da a conocer las generalidades de la Organización en lo referente a: identificación, reseña histórica, misión, visión, objetivos generales y estratégicos, valores organizacionales y demás información, en base al cual se obtiene una visualización general de la Fundación.

Capítulo II se procedió a realizar una investigación sobre la Auditoría Financiera: definiciones, importancia, características, clasificación e informe. De igual forma y con mayor profundización de la Auditoría de Gestión incluyendo: objetivos, etapas, alcance, propósito, fases, simbología, indicadores de gestión, control interno, técnicas, procedimientos, marcas de auditoría, índices de referenciación, evidencias y demás información como marco teórico para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Capítulo III, con la finalidad de obtener un conocimiento más profundo sobre la situación interna y externa de la Organización, aplicando el FODA (Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas).

Capítulo IV, el de mayor relevancia pues se ejecuta la Auditoría según el siguiente tema: “Auditoría de gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos de la Fundación “Emprender Futuro Ecuador” de la ciudad de Puyo, Provincia de Pastaza, período Enero 01 a Diciembre del 2010”. Aplicando fases, normas, principios, leyes y

reglamentos vigentes, en base a procesos para evaluar la gestión institucional, identificando áreas o aspectos críticos, que permitan obtener un informe que contenga conclusiones y recomendaciones, que mejoren la gestión existente.

En el Capítulo V, el último capítulo se describió unas conclusiones y recomendaciones sobre el presente trabajo, las más relevantes; bibliografía, linkografía y anexos.

Entonces se concluye que la auditoría de gestión es una herramienta que se emplea como respuesta a las interrogantes en el manejo administrativo de una entidad, ya que provee soluciones a los problemas encontrados, facilitando una base de datos con los que se puede establecer los cambios requeridos y ejecutarlos, para el correcto desempeño del departamento.

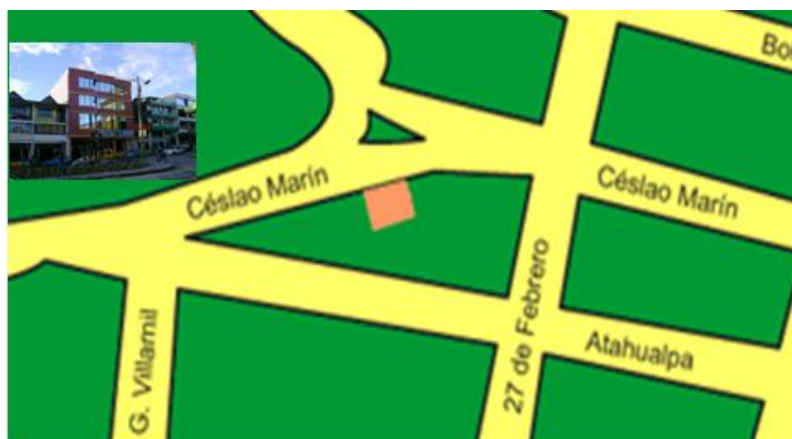
## CAPÍTULO I

### 1 GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

#### 1.1 IDENTIFICACIÓN

<b>Razón Social:</b>	Fundación Emprender Futuro Ecuador “EFE”
<b>Provincia:</b>	Pastaza
<b>Cantón:</b>	Pastaza
<b>Dirección:</b>	Calle Ceslao Marín y General Villamil
<b>Tipo de empresa:</b>	Social
<b>Sector al que pertenece:</b>	Privada
<b>Categoría de la empresa:</b>	Servicios
<b>Representante Legal:</b>	Ing. Héctor Iván Díaz Pérez
<b>Base Legal:</b>	Fundación Emprender Futuro Ecuador EFE, Estatuto aprobado el 21 de abril del 2009 y legalizado por el Ministerio de Inclusión Económica y Social Asesoría Legal MIES Pastaza, según acuerdo Ministerial No 012 AL MIES-P-09 el 17 de junio del 2009.

#### GRÁFICO N° 01 CROQUIS INSTITUCIONAL



**Fuente:** Archivos de la Fundación  
**Elaborado por:** Organización



## **1.2 RESEÑA HISTÓRICA**

Fundación EFE, inició el 17 de junio del 2009 con los socios: Díaz Pérez Héctor Iván, Grefa Cerda Beatriz Judith, Jachero Robalino Washington Elías, López Freire Jaime Roberto y Padilla Buñay Verónica Alejandra. Un sueño que nace con la visión y experiencia de un hombre de Empresas Ing. Héctor Iván Díaz Pérez, quien caracterizado por su emprendimiento para los negocios, logró socializar y cristalizar en una realidad la Organización.

Fundación Emprender Futuro Ecuador EFE, fue creada por 5 socios fundadores mediante Estatuto aprobado el 21 de abril del 2009 y legalizado por el Ministerio de Inclusión Económica y Social Asesoría Legal MIES Pastaza, según acuerdo Ministerial No 012 AL MIES-P-09 el 17 de junio del 2009, con el propósito de ejecutar actividades de capacitación , asesoría y formación profesional. Inicia sus actividades el 17 de junio del 2009 se presenta un proyecto a la Escuela de Idiomas EF EDUCACION INTERNACIONAL el cual funciona hasta la presente fecha.

Hoy en día la Fundación EFE al igual que otras instituciones enfrenta una época inestable debido a la economía del país, sin embargo sus socios colaboran en su afán de mejorar y cumplir con los fines de la organización.

La Fundación EFE con proyección de futuro y como parte de su planificación institucional así como del mejoramiento continuo de calidad de servicio, mediante Convenio de Cooperación interinstitucional Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO, Universidad Técnica de Ambato UTA y la Red Regional 3 de Servicios de Emprendimiento se organiza el Programa de Capacitación para Formador de Formadores de Emprendimiento e Incubación Empresarial desde el 19 de agosto hasta el 11 de septiembre del 2010, efectuando 3 eventos para emprendedores, enseñando a 120 participantes a realizar Planes de Negocios.

### 1.3 MISIÓN

Fundación EFE se dedica a la capacitación de profesionales y profesionistas en sus diferentes áreas, brindando un mejor asesoramiento a sus clientes con respeto y amabilidad.

### 1.4 VISIÓN

Ser un centro de capacitación líder en el mercado de la Región 3 del País, mediante los distintos talleres y cursos. Con miras a la expansión en el ámbito nacional, creando de esta manera profesionales capaces de desempeñar sus funciones eficientemente.

### 1.5 OBJETIVO GENERAL

Ofertar servicios de capacitación especializados y personalizados, contribuyendo a la formación académica de la sociedad.

### 1.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Fomentar el desarrollo económico local con la participación de los actores públicos y privados, basados en el enfoque educativo y social.
- Incentivar al emprendimiento individual y colectivo en la sociedad.
- Estructurar un centro de profesionales capacitados en varias ramas, que responda a las necesidades de la demanda y gestión empresarial moderna, con alta responsabilidad social.

### 1.7 VALORES ORGANIZACIONALES

- **Profesionalidad:** Gestión eficaz que facilite un servicio de excelencia con la conciencia económica y la convicción de brindar lo mejor de sí, cumpliendo el deber adquirido.
- **Responsabilidad:** Positivismo con la obligación contraída, actitud que se asume ante los resultados de la labor que se realiza, por lo cual se debe responder ante los demás.

- **Amor al trabajo:** Constancia en las actividades que se realiza, con entusiasmo y predisposición de colaborar en la formación de nuevos profesionales.
- **Trabajo en equipo:** Se promueve el trabajo participativo en equipos orientados en cumplir metas diseñadas.
- **Calidad:** Los servicios que ofrece “EFE”, se basan en la Calidad Total y atención cordial al cliente.
- **Servicios personalizados:** La atención al cliente se enfoca en un servicio personalizado, que permitan satisfacer las necesidades.
- **Creatividad, Innovación y Mejoramiento continuo:** Se incentiva las competencias requeridas por los diferentes cargos, en pro del mejoramiento organizacional de forma continua.
- **Honradez:** Demostrar honor y dignidad, integridad en la actuación, ser leal, incorruptible e imparcial, rechazar los desfases y otros tipos de corrupción.

## 1.8 SERVICIOS

Los cursos que brinda la organización son variados dependiendo de la demanda de los estudiantes y profesionales que requieren de capacitación específica, para su crecimiento educativo, dando asesoramiento adecuado entre ellos lo siguientes:

- Idiomas (Inglés, Francés, Japonés en los diferentes niveles).
- Emprendimiento Empresarial y Planes de Negocios.
- Talleres de Desarrollo Personal a través de alta motivación.
- Diseño, Formulación y Ejecución de Proyectos.

## 1.9 RECURSOS INTERNOS DE LA FUNDACIÓN

### 1.9.1 Recursos Financieros

Recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la organización, indispensables para su funcionamiento y desarrollo. Los recursos que obtiene son por la oferta de sus servicios, se recaudan según el cronograma de capacitaciones mediante depósitos, para que contablemente se registre sus ingresos. También la fundación realiza los respectivos pagos

a sus proveedores, de acuerdo a su disponibilidad de liquidez y capacidad de endeudamiento.

### **1.9.2 Talento Humano**

Los colaboradores han sido seleccionados e inducidos a los valores de la EFE, de acuerdo a la línea estratégica con el propósito de potenciar sus habilidades, conocimientos y destrezas, necesarias para desempeñar un buen rol dentro de la entidad, cumpliendo con las responsabilidades para los cuales fueron contratados.

### **1.9.3 Recursos Tecnológicos**

Es un recurso necesario para el funcionamiento de la empresa, en pro de mejoras de la calidad de servicio y cambios constantes, con la incorporación de un sistema especial para el área de idiomas, mediante el convenio interinstitucional, que facilite el aprendizaje, obteniendo mejores resultados.

### **1.9.4 Recursos Técnicos**

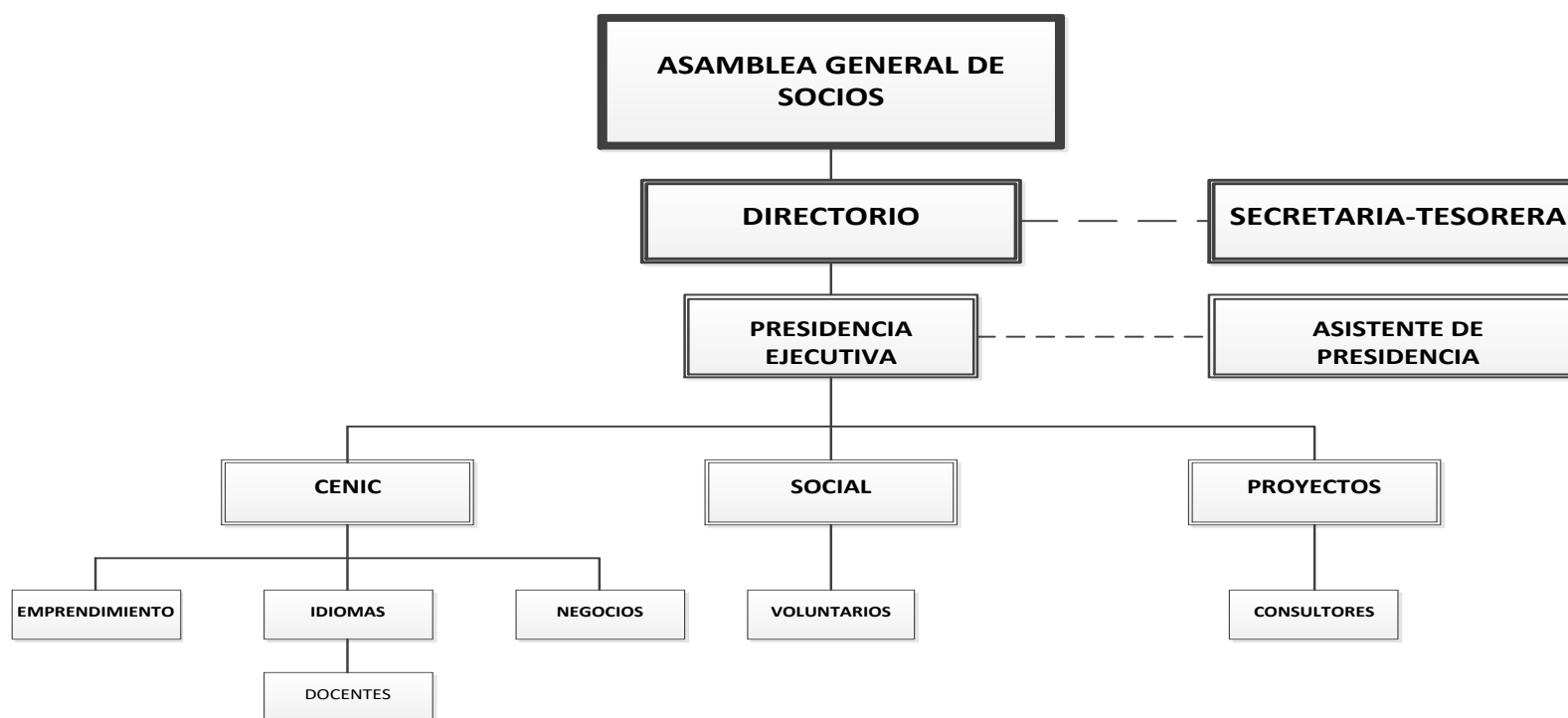
Son aquellos que sirven como instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos puede ser:

- Convenio extranjero interinstitucional
- Sistemas de ventas y promoción.

En la Fundación sobresale el marketing o mercadotecnia por la razón de ser una empresa que promueve el emprendimiento y liderazgo en la región.

## 1.10 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

GRÁFICO N° 02 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



**Fuente:** Archivos de la Fundación

**Elaborado por:** Organización

## **CAPÍTULO II**

### **2 MARCO CONCEPTUAL**

#### **2.1 LA AUDITORÍA**

##### **2.1.1 Auditar<sup>1</sup>**

“Auditar es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantitativa de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos.”

Un concepto más comprensible sería el considerar a la auditoría como un examen sistemático de los estados financieros, contables, administrativos, operativos y de cualquier otra naturaleza, para determinar el cumplimiento de principios económicos-financieros, la adherencia a los principios de contabilidad generalmente aceptados, el proceso administrativo y las políticas de dirección, normas y otros requerimientos establecidos por la Organización.

Debe aclararse que la auditoría no es una subdivisión o continuación del campo de la contabilidad, por el contrario, la auditoría es la encargada de la revisión de los estados financieros, de verificar la vigencia del proceso administrativo, cumplimiento del ordenamiento jurídico, políticas de dirección y procedimientos específicos que relacionados entre sí, forman la base para obtener suficiente evidencia acerca del objeto de la revisión, cuyo propósito es poder expresar una opinión profesional sobre todo ello.

##### **2.1.2 Auditoría<sup>2</sup>**

“Inicialmente, la auditoría se limitó a las verificaciones de los registros contables, dedicándose a observar si los mismos eran exactos. Por lo tanto esta era la forma primaria:

---

<sup>1</sup> DE LA PEÑA G, Alberto. 2008. Auditoría un enfoque práctico. 1ra ed. Madrid, Paraninfo. Pág. 5.

confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y las respectivas referencias de los registros.

Con el tiempo, el campo de acción de la auditoría ha continuado extendiéndose; no obstante son muchos los que todavía la juzgan como portadora exclusiva de aquel objeto remoto, o sea, observar la veracidad y exactitud de los registros.

La auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos.

Por otra parte tenemos la concepción sintética de un profesor de la universidad de Harvard el cual expresa lo siguiente: El examen de todas las anotaciones contables a fin de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los estados o situaciones que dichas anotaciones producen.

Tomando en cuenta los criterios anteriores podemos decir que la auditoría es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos”.

## **2.2 ANTECEDENTES<sup>3</sup>**

“La auditoría es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo. Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización sumeria.

Acreditase, todavía, que el termino auditor evidenciando el título del que practica esta técnica, apareció a finales del siglo XVIII, en Inglaterra.

En diversos países de Europa, durante la edad media, muchas eran las asociaciones profesionales, que se encargaban de ejecutar funciones de auditorías, destacándose entre

---

<sup>3</sup>ESPARZA, M. Fernando. 2000. Auditoría de Gestión. Folleto Didáctico. Riobamba. Pág.3-10.

ellas los consejos Londinenses (Inglaterra), en 1310, el Colegio de Contadores, de Venecia (Italia), 1581.

La revolución industrial llevada a cabo en la segunda mitad del siglo XVIII, imprimió nuevas direcciones a las técnicas contables, especialmente a la auditoría, pasando a atender las necesidades creadas por la aparición de las grandes empresas (donde la naturaleza en el servicio es prácticamente obligatoria).

Se preanunció en 1845 o sea, poco después de penetrar la contabilidad de los dominios científicos y ya el "Railway Companies Consolidation Act" obligada a la verificación anual de los balances que debían hacer los auditores.

También en los Estados Unidos de Norteamérica, una importante asociación cuida las normas de auditoría, la cual publicó diversos reglamentos, de los cuales el primero que conocemos data de octubre de 1939, en tanto otros consolidaron las diversas normas en diciembre de 1939, marzo de 1941, junio de 1942 y diciembre de 1943”.

## **2.3 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA<sup>4</sup>**

“Es el examen profesional, objetivo e independiente, de las operaciones financieras y/o administrativas, que se realiza con posterioridad a su ejecución en las entidades públicas o privadas y cuyo producto final es un informe con opinión sobre la información financiera y/o administrativa auditada, así como conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar.

Del concepto se aprecian los siguientes elementos principales:

- Es un examen profesional, objetivo e independiente.
- De las operaciones financieras y/o administrativas.
- Se realiza con posterioridad a su ejecución.
- Producto final es un informe.
- Conclusiones y recomendaciones.

---

<sup>4</sup> SLOOSE C.A, GORDIEZ J.C, Giordano Silvia. 1999. Auditoría un nuevo enfoque empresarial.2ed. Buenos Aires, MACHI.Pág.41-105.



Este examen o auditoría comprende:

1. Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas de los planes administrativos y financieros.
2. Forma de adquisición, protección y empleo de los recursos materiales y humanos.
3. Racionalidad, economía, eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los planes financieros y administrativos.

El Comité para Conceptos Básicos de Auditoría define a la auditoría de la siguiente manera: Un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente la evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas.

Esta definición es un poco restringida, por cuanto reduce la auditoría a eventos solamente de carácter económico, siendo la labor de la auditoría mucho más amplia, abarcando también aspectos administrativos, como el manejo de los recursos humanos, recursos técnicos y otros”.

## **2.4 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA<sup>5</sup>**

“Las auditorías en los negocios son muy importantes, por cuanto la gerencia sin la práctica de una auditoría no tiene plena seguridad de que los datos económicos registrados realmente son verdaderos y confiables. Es la auditoría que define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa.

Es común que las instituciones financieras, cuando les solicitan préstamos, pidan a la empresa solicitante, los estados financieros auditados, es decir, que vayan avalados con la firma de un CPA.

Una auditoría puede evaluar, por ejemplo, los estados financieros en su conjunto o una parte de ellos, el correcto uso de los recursos humanos, el uso de los materiales, equipos y su distribución, etc. Contribuyendo con la gerencia para una adecuada toma de decisiones”.

---

<sup>5</sup> MADARIAGA GOROCICA, Juan. 2004. Manual Práctico de Auditoría. Madrid, Usto. Pág. 12.

## 2.5 CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA<sup>6</sup>

1. **“Objetiva:** Significa que el examen es imparcial, sin presiones ni halagos, con una actitud mental independiente, sin influencias personales ni políticas. En todo momento debe prevalecer el juicio del auditor, que estará sustentado por su capacidad profesional y conocimiento pleno de los hechos que refleja en su informe.
2. **Sistemática y profesional:** La auditoría debe ser cuidadosamente planeada y llevada a cabo por Contadores Públicos y otros profesionales conocedores del ramo que cuentan con la capacidad técnica y profesional requerida, los cuales se atienen a las normas de auditoría establecidas, a los principios de contabilidad generalmente aceptados y al código de Ética Profesional del Contador Público.

El desarrollo de la auditoría se lleva a cabo cumpliendo en forma estricta los pasos que contienen las fases del proceso de la auditoría: planeación preliminar, planificación específica, ejecución, comunicación e informe y monitoreo.

Finaliza con la elaboración de un informe escrito (dictamen) que contiene los resultados del examen practicado, el cual debe conocer de previo la persona auditada, para que tenga a bien hacer las correspondientes observaciones del mismo; además el informe contiene las conclusiones y recomendaciones para la tendiente a la mejora de las debilidades encontradas”.

## 2.6 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

### a. De acuerdo a quienes realizan el examen:

**“Externa.-**Aplicando el concepto general, se puede decir que la auditoría externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento.

---

<sup>6</sup>MONOGRAFÍAS.2011.Auditoría. [http://www.monografías.com/trabajo32/auditoría/auditoria.shtml.].[10/10/2011].[en línea].

El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la fe pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

**1. Interna.-**La auditoría interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la fe pública.

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones, se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz.

Cuando la auditoría está dirigida por contadores públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el público.

La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el Auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del público.

**2. Gubernamental.-** Es gubernamental, cuando la practican auditores de la Contraloría General de la República, o auditores internos del sector público o firmas privadas que realizan auditorías en el Estado con el permiso de la Contraloría”.

**b. De acuerdo al área examinada o a examinar<sup>7</sup>**

**1. “Financiera.-** La Auditoría Financiera, es un examen a los estados financieros que tiene por objeto determinar si los estados financieros auditados presentan razonablemente la situación financiera de la empresa, de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA). El auditor financiero verifica si los estados financieros presentados por la gerencia corresponden con los datos encontrados por él.

Se entiende por estados financieros, los cuatro estados financieros básicos que se elaboran en las empresas: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujo del Efectivo y Estado del Capital Contable o Patrimonio Neto.

**2. Gestión de Resultados.-** Tiene por objeto el examen de la gestión de una empresa con el propósito de evaluar la eficacia de sus resultados con respecto a las metas previstas, los recursos humanos, financieros y técnicos utilizados, la organización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión.

Es una herramienta de apoyo efectivo a la gestión empresarial, donde se puede conocer las variables y los distintos tipos de control que se deben producir en la empresa que estén en condiciones de reconocer y valorar su importancia como elemento que repercute en la competitividad de la misma.

Se tiene en cuenta la descripción y análisis del control estratégico, control de eficacia, cumplimiento de objetivos empresariales, el control operativo o control de ejecución y un análisis del control como factor clave de competitividad.

**3. Administrativa.-** Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando.

---

<sup>7</sup>WHITTINGTON O.Ray yPany. Kurt. 2000. Auditoría un Enfoque Integral.12ed.México, McGraw – Hill Interamericana S.A.Pág.122.

Es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar los hechos investigados.

Su importancia radica en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

**4. Operacional o de Desempeño.-** La Auditoría Operacional o de Desempeño es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, llevado a cabo con el propósito de hacer una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o actividad, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos humanos y materiales para facilitar la toma de decisiones.

Es el examen posterior, profesional, objetivo y sistemático de la totalidad o parte de las operaciones o actividades de una entidad, proyecto, programa, inversión o contrato en particular, sus unidades integrantes u operacionales específicas.

Su propósito es determinar los grados de efectividad, economía y eficiencia alcanzados por la organización y formular recomendaciones para mejorar las operaciones evaluadas.

**5. Integral.-** Es un examen total a la empresa, es decir, que se evalúan los estados financieros y el desempeño o gestión de la administración.

**6. Especial.-** La Auditoría Especial, es el examen objetivo, profesional e independiente, que se realiza específicamente en un área determinada de la entidad, ya sea ésta financiera o administrativa, con el fin de verificar información suministrada o evaluar el desempeño, ejemplo: Auditoría de Caja, Auditoría de Inversiones, Auditoría de Activos Fijos, examen a cheques emitidos durante una semana, etc.

**7. Gestión Ambiental.-** La creciente necesidad de controlar el impacto ambiental que generan las actividades humanas ha hecho que dentro de muchos sectores industriales se produzca un incremento de la sensibilización respecto al medio ambiente.

Debido a esto, las simples actuaciones para asegurar el cumplimiento legislativo han dado paso a sistemas de gestión medioambiental que permiten estructurar e integrar todos los aspectos medioambientales, coordinando los esfuerzos que realiza la empresa para llegar a objetivos previstos.

Es necesario analizar y conocer en todo momento los factores de contaminación que generan las actividades de la empresa, por este motivo será necesario que dentro del equipo humano se disponga de personas calificadas para evaluar el posible impacto que se derive de los vectores ambientales. Establecer una forma sistemática de realizar esta evaluación es una herramienta básica para que las conclusiones de las mismas aporten mejoras al sistema de gestión establecido.

La aplicación permanente del concepto mejora continua es un referente que en el campo medioambiental tiene una incidencia práctica constante, y por este motivo la revisión de todos los aspectos relacionados con la minimización del impacto ambiental tiene que ser una acción realizadas sin interrupción.

**8. Informática.-** Se ocupa de analizar la actividad que se conoce como técnica de sistemas en todas sus facetas. Hoy, la importante creciente de las telecomunicaciones ha propiciado que las comunicaciones, líneas y redes de las instalaciones informáticas, se auditen por separado, aunque formen parte del entorno general de sistemas.

Su finalidad es el examen y análisis de los procedimientos administrativos y de los sistemas de control interno de la compañía auditada. Al finalizar el trabajo realizado, los auditores exponen en su informe aquellos puntos débiles que hayan podido detectar, así como las recomendaciones sobre los cambios convenientes a introducir, en su opinión, en la organización de la compañía.

Normalmente, las empresas funcionan con políticas generales, pero hay procedimientos y métodos, que son términos más operativos. Los procedimientos son también sistemas;

si están bien hechos, la empresa funcionará mejor. La auditoría de sistemas analiza todos los procedimientos y métodos con la intención de mejorar su eficacia.

- **Sistemas Operativos**

Engloba los subsistemas de teleprocesos, entrada/salida, etc. Debe verificarse en primer lugar que los sistemas están actualizados con las últimas versiones del fabricante, indagando las causas de las omisiones si las hubiera. El análisis de las versiones de los sistemas operativos, permite descubrir la posible incompatibilidad entre otros productos de software básicos adquiridos por la instalación y determinadas versiones de aquellas. Deben revisarse los parámetros variables de las librerías más importantes de los Sistemas, por si difieren de los valores habituales aconsejados por el constructor.

- **Software Básico**

Es fundamental para el auditor conocer los productos de software básico que han sido facturados aparte de la propia computadora. Esto, por razones económicas y por razones de comprobación de que la computadora podría funcionar sin el producto adquirido por el cliente. En cuanto al software desarrollado por el personal informático de la empresa, el auditor debe verificar que este no afecte ni condiciona al sistema, igualmente debe considerar el esfuerzo en términos de costos, por si hubiera alternativas más económicas.

**9. Recursos Humanos.**-Examen que se hace al área de personal, para evaluar su eficiencia y eficacia en el manejo del personal y los controles que se ejercen con los expedientes, asistencia y puntualidad, nóminas de pago, políticas de atención social y promociones, etc.

**10. Cumplimiento.**-Se hace con el propósito de verificar si se están cumpliendo las metas y orientaciones de la gerencia; si se cumplen las leyes, las normas y los reglamentos aplicables a la entidad.

**11. Seguimiento.**- Se hace con el propósito de verificar si se están cumpliendo las medidas y recomendaciones dejadas por la auditoría anterior”.

## **2.7 INFORME DE AUDITORÍA<sup>8</sup>**

“Los informes de auditoría son el producto final del trabajo del auditor, este informe es utilizado para indicar las observaciones y recomendaciones a la gerencia, aquí también se expone la opinión sobre lo adecuado e inadecuado de los controles o procedimientos revisados durante la auditoría, no existe un formato específico para exponer un informe de auditoría, pero generalmente tiene la siguiente estructura o contenido:

1. Introducción al informe, donde se expresara los objetivos de la auditoría, el período o alcance cubierto por la misma, y una expresión general sobre la naturaleza o extensión de los procedimientos de auditoría realizados.
2. Observaciones detalladas y recomendaciones de auditoría.
3. Respuestas de la gerencia a las observaciones con respecto a las acciones correctivas.
4. Conclusión global del auditor expresando una opinión sobre los controles y procedimientos revisados”.

## **2.8 AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **2.8.1 Antecedentes Históricos de la Auditoría de Gestión<sup>9</sup>**

“La Auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables.

Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros, pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas.

---

<sup>8</sup>ARENS, Albín y LOEBBECKE, James.2002.Auditoría un Enfoque Integral. 6ed.México, Prentice Hall Hispano América, S.A.Pág.180.

<sup>9</sup> MONOGRAFÍAS.2011.Auditoría de Gestión. [<http://www.monografias.com/trabajos42/auditoria-de-gestion/auditoria-de-gestion.shtml>]. [20/10/2011].[en línea].



Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la auditoría.

Durante la Revolución Industrial el objeto de estudio comienza a diversificarse se desarrolla la gran empresa y por ende la contabilidad, y a la luz del efecto social se modifica, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño, en los primeros tiempos se refería a escuchar las lecturas de las cuentas y en otros casos a examinar detalladamente las cuentas coleccionando en las primeras "oída por los auditores firmantes" y en la segunda se realizaba una declaración del auditor. Los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldos.

Con esta separación de la propiedad y de los grupos de administradores la auditoría protegió a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes. Ya a partir del siglo XVI las auditorías en Inglaterra se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanza este desarrollo es en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos. (Dra. Elvira Armada Trabas)".

“Ya en la primera mitad del siglo XX de una auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios existentes. Así la auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno e instituciones financieras. (Franklin, Enrique)".<sup>10</sup>

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido variantes en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración.

---

<sup>10</sup>FRANKLIN, Enríquez Benjamin.2007.Auditoría Administrativa; gestión estratégica del cambio. México, Pearson Educación.Pág.2-28.

La auditoría amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital de gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable."

Viendo ya la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo en 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.

Ya en 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores administrativos. Seis años después, en 1955, Harold Koontz y Cirylo'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos.

El interés por esta técnica llevan en 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar El Análisis Factorial, obra en cual abordan el estudio de "las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla" a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización.

Y en 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría. A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro auditoría administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa; y Gabriel Sánchez Curiel 1987 aborda el concepto de Auditoría Operacional, la metodología para utilizarla y la evaluación de sistemas. En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionario, cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica. (Franklin, Enrique).

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado.

Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas.

Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

### **2.8.2 Definición de Auditoría de Gestión<sup>11</sup>**

Según George R. Terry en 1953, en el libro Principios de Administración, señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa.

---

<sup>11</sup>MALDONADO E. Milton.2006. Auditoría de Gestión.3ed.Quito, Luz de America.Pág.35-38.

Más adelante, Williams P. Leonard en 1962 la Auditoría Administrativa (La Auditoría de Gestión también se conoce con los términos Auditoría Administrativa y Auditoría Operativa) se define como: "examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa", o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes, objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos.

Mientras que Fernández Arena J.A en 1966 con el libro "La Auditoría Administrativa", sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y participación individual de los integrantes de la institución.

Según el decreto de la corte de Cuenta del Salvador en la legislación del Manual de Auditoría Gubernamental comenta que una auditoría operativa o de gestión es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.

Según el Manual de Auditoría Gubernamental del Perú en 1998 dice "Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño(rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.

Se encuentra definida en el Decreto Ley N°. 159 del 98 del Ministerio de Finanzas y Precios "Consiste en el examen que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.

La Auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos, metas, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede verse seguidamente:

- Identificación de las oportunidades de mejoras.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras correctivas.
- Evaluación del desempeño (rendimiento).

También se conoce como la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; siguen las normas establecidas, si utilizan los recursos de forma eficaz, económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

Como se ven en estos conceptos esta auditoría responde a los objetivos económicos (utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias), los sociales (crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo, reducción de riesgos para la vida) y los ecológicos (mantenimiento del equilibrio y protección del paisaje, utilización económica de los recursos)”.

Aquí existe una fuerte interacción ya que la Auditoría de Gestión evalúa el nivel empresarial, cumplimiento exitoso de los objetivos antes mencionados, viendo a la organización empresarial como un gran sistema en el que todas sus partes se encuentran en una estrecha relación.

### **2.8.3 Objetivos de la Auditoría de Gestión<sup>12</sup>**

“La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acciones correctivas que desarrollan la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriormente explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

---

<sup>12</sup> CUBERO Abril Teodoro.2009. Manual Específico de Auditoría de Gestión. Formato PDF.Pág.356.

El objetivo de la auditoría de gestión es identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.

La auditoría de gestión determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Uno de los objetivos de la auditoría es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos, así como también los Estados Financieros.

La auditoría de gestión determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.

Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.

Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de compras que hubieran sido realizadas.

Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.

Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.

Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos, políticas de la entidad, para mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.

Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones”.

En conclusión, la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el

desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos de la empresa.

#### **2.8.4 Etapas de la Auditoría de Gestión**

Exploración y Examen Preliminar.

Comprende el estudio que, previsto a la ejecución de la auditoría, se debe realizar de la entidad, para conocer los siguientes aspectos:

- Estructura organizativa y funciones.
- Flujo del proceso productivo o del servicio que presta, para lo cual debe valerse de los correspondientes diagramas.
- Características de la producción o del servicio.
- Capacidad de producción o servicio instalado.
- Plan de producción o servicios.
- Sistemas de costos, centros de costos, áreas de responsabilidad, los presupuestos de gastos y su comportamiento.
- Fuentes de abastecimientos de las materias primas y materiales fundamentales.
- Destino de la producción terminada o de los servicios prestados.
- Cantidad total de trabajadores, agrupados por categorías ocupacionales, con sus respectivas calificaciones.
- Existencia de las normas de consumo y cartas tecnológicas, así como ficha de costo actualizada.
- Existencia de normas de trabajo.
- Revisar las informaciones que obra en el expediente único que contiene resultados de las auditorías, inspecciones, comprobaciones, y verificaciones fiscales, anteriores.
- Verificación de las fuentes de financiamiento.
- Evaluación del Sistema de Control Interno Contable y Administrativo.
- Conocer los sistemas de información establecidos, si son oportunos y dinámicos.
- Comprobar el cumplimiento de los principios del Control Interno.

- Incluir todas las verificaciones que procedan arribar conclusiones respecto a la eficacia del Control Interno.
- Verificar el comportamiento de los medios que garanticen la eficacia del Control Interno.
- Examinar y evaluar los documentos, operaciones, registros y estados financieros, que permitan determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones así como el cumplimiento de las disposiciones económicas - financieras.
- Evaluar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los sistemas automatizados de los procesamientos de la información.
- Analizar el comportamiento de los indicadores económicos fundamentales de la entidad.
- Revisar Informes Económicos y otros documentos que brinden información general sobre la situación de la entidad.
- Realizar las entrevistas que se consideren necesarias con dirigentes, técnicos, y demás trabajadores vinculados con la entidad.
- Efectuar un recorrido por las áreas que conformen la entidad, a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.
- Para conocer algunos de los aspectos antes señalados, podrán utilizarse fuentes externas si se considera necesario.

Al concluir la misma el Jefe de Auditoría deberá evaluar la conveniencia de emitir un informe preliminar que resuma la situación del control. Este será aconsejable cuando se considere que la duración de la auditoría pueda prolongarse, con vista a permitir que la administración comience a adoptar medidas, lo que al decidirse contribuirá aligerando el informe final.

- **Planeamiento**

Una vez realizada la exploración, estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría, que deberá incluir, entre otro:



- ✓ El análisis de los elementos obtenidos en la exploración.
- ✓ Definir los aspectos que deben ser objetos de comprobación, por las expectativas que dieron, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas.
- ✓ Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas; y
- ✓ Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar.

- **Definición de los objetivos específicos de la auditoría<sup>13</sup>**

Estos objetivos serán presentados a la autoridad facultada, para que dé su aprobación; y determinación de los auditores y otros especialistas que se requieran.

“Atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad, se determinará:

- ✓ Cuántos auditores son necesarios y qué calificación deben tener.
- ✓ Qué otros técnicos son necesarios y de qué nivel de dirección.
- ✓ Programas flexibles confeccionados específicamente, de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 "E"[Economía, Eficiencia y Eficacia]. Estos deberán confeccionarse por los auditores participantes, revisarse por el jefe de auditoría y aprobarse por el supervisor, o por el jefe de área.
- ✓ Determinación del tiempo que se empleará en desarrollar la auditoría, así como el presupuesto”.

- **Ejecución**

<sup>6</sup>

En esta etapa, como indica el título, de donde se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que se deberá:

- ✓ Verificar toda la información obtenida verbalmente;
- ✓ Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.

La importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas deberá tener en cuenta:

---

<sup>13</sup>WHITTINGTON O. Ray, Pany Kurt.2005. Principios de Auditoría.14ed.México, McGraw -Hill, Interamericana. Pág.112.

- ✓ Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones.
- ✓ Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesario.
- ✓ Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.
- ✓ Presentar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como que sirva de instrumentos para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.
- ✓ El trabajo de los especialistas, que no son auditores, debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.
- ✓ El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de auditoría debidamente facultado; y
- ✓ Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres "E", teniendo en cuenta: condición, criterio, efecto y causa.

- **Informe**

“El contenido del Informe de Auditoría de Gestión debe expresar de forma clara, concreta, y sencilla los problemas, sus causas como una herramientas de dirección.

No obstante, adicionalmente, deberá considerarse lo siguiente:

1. **Introducción:** Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la etapa "Planeamiento".
2. **Conclusiones:** Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir el efecto económico de las ineficiencias prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 " E " y su interrelación.
3. **Cuerpo del Informe:** Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.
4. **Recomendaciones:** Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que puedan producirse en la entidad.

5. **Anexos:** Se puede mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades. También puede utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.
6. **Síntesis:** En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura”.

- **Seguimiento**

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las 3 "E", realizar una comprobación consolidado entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si éste hubiera sido sustituido por desacierto.

#### **2.8.5 Alcance de la Auditoría de Gestión<sup>14</sup>**

“En la Auditoría de Gestión tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

- Satisfacción de los objetivos institucionales.
- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.

De la misma forma sería oportuno considerar en la Auditoría de Gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión:

1. **Regulaciones:** Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.

---

<sup>14</sup>GESTIÓN.2011.GESTIÓN.[[http://members.tripod.com/~Guillermo\\_Cuellar\\_M/gestion.html](http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html)].[21/10/2011].[en línea].

2. **Eficiencia y Economía:** Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.
3. **Eficacia:** Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.
4. **Salvaguarda de Activos:** Contempla la protección contra sustracciones y uso indebido.
5. **Calidad de la Información:** Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.

Por tanto el auditor debe estar alerta ante situaciones tales como:<sup>15</sup>

- ✓ “Procedimientos que son ineficaces o más costosos de los justificables.
- ✓ Duplicación de esfuerzos de empleados u organismos.
- ✓ Oportunidades para mejorar la productividad mediante la automatización de procesos manuales.
- ✓ Exceso de personal con relación al trabajo a efectuar.
- ✓ Fallos en el sistema de compras y acumulación de cantidades innecesarias o excesivas de propiedades, materiales o suministros.
- ✓ En la etapa de exploración y examen preliminar, debe quedar bien definido el alcance de la auditoría, y éste, en buena medida, podrá delimitar el tamaño de las pruebas, por tanto la selección en buena medida, podrá delimitar el tema que someta el auditor”.

#### 2.8.6 Propósitos Fundamentales de la Auditoría de Gestión<sup>16</sup>

- “Medición y Comparación de Logros.
- Medir y comparar logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de Economía, Eficiencia y Eficacia.
- Control Interno eficaz.

---

<sup>15</sup>MONOGRAFÍAS 2011. TRABAJOS. [http://www.monografias.com/trabajos11/conges/conges2.shtml.]. [20/10/2011]. [en línea].

<sup>16</sup>PÉREZ, J. 1999. Control de Gestión Empresarial. España, Editorial ESIC. Pág. 209.

- Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.
- Mejoramiento de la planificación.
- Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.
- Necesidad de un buen Sistema de Información Integral.
- Difundir la necesidad de poseer sistema integral de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, que sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas”.

### **2.8.7 Fases de la Auditoría de Gestión**

Las fases que se aplica en el diagnóstico de la entidad son las siguientes:

#### **I FASE Conocimiento Preliminar o diagnostico**

- Visita de observación a la entidad.
- Revisión archivos papeles de trabajo.
- Determinar indicadores.
- Determinar el FODA.
- Evaluación de la estructura de control interno.
- Definición de objetivos y estrategias de auditoría.

#### **II FASE Planificación**

- Análisis información y documentación.
- Evaluación de control interno por componentes.
- Elaboración plan y programas.

#### **III FASE Ejecución**

- Aplicación de programas.
- Preparación de papeles de trabajo.

- Hojas resumen hallazgo por componentes.
- Definición estructura del informe.

#### **IV FASE Comunicación de Resultados**

- Redacción borrador de informe.
- Conferencia final para lectura de informe.
- Obtención criterios de la entidad.
- Emisión de informe final, síntesis y memorando de antecedentes.

#### **V FASE Seguimiento.**

##### **2.8.8 Auditoría de Procesos**

“Un proceso puede definirse como un “Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados”, Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personales y materiales.

Los procesos son cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno.

Un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos a los objetivos de la organización.”<sup>17</sup>

##### **2.8.9 Tipos de procesos**

Entre los tipos de procesos se pueden identificar los siguientes:

**“Procesos para la gestión de una organización.-** Incluyen procesos relativos a la planificación estratégica, establecimiento de políticas, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.

---

<sup>17</sup> NAVA, JIMÉNEZ.2003.Normas ISO 9000:2000. Estrategias para implantar las normas de calidad para la mejora continua. Colombia, Limusa.Pág.17-84

**Procesos para la gestión de recursos.-** Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos para la gestión de una organización, la realización y la medición.

**Procesos de realización.-** Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización.

**Procesos de medición, análisis y mejora.-** Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos para el análisis del desempeño y mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoria, acciones correctivas y preventivas, son una parte integral de los procesos de gestión.”

#### **2.8.10 Enfoque basado en procesos**

Para el enfoque de procesos primero se debe: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos definidos.

Un enfoque basado en proceso es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas.

Las organizaciones están estructuradas a menudo como una jerarquía de unidades funcionales. Las organizaciones habitualmente se gestionan verticalmente, con la responsabilidad por los resultados obtenidos dividida entre unidades funcionales.

El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización. También mejora la gestión de las interfaces del proceso.

El desempeño de una organización puede mejorarse a través del uso del enfoque basado en proceso, mediante la creación y entendimiento de una red de procesos y sus interacciones.

### **2.8.11 Características de los Procesos**

1. La estructura de los procesos deberá ser uniforme y como objetivo proporcionar un enfoque preciso de cada actividad descrita, así también la base legal, normativa, límites de actuación y recursos necesarios. En aquellos procesos que involucran otro u otros procesos, incluir las referencias correspondientes con el fin de identificar y establecer los vínculos e interrelaciones existentes.
2. Cada proceso deberá contar con al menos un objetivo operativo. En la medida que se incluyan objetivos cualitativos, estos serán sujetos de medición, con el fin de fortalecer el sistema de mejoramiento continuo.
3. Cada proceso debe contener un responsable (dueño del proceso), encargado de su correcto funcionamiento. La gestión y mejoramiento de los procesos se basa en el establecimiento de medidas y fijación de objetivos concertados con la Gerencia General. El dueño del proceso garantizará el cumplimiento de las metas globales, la definición de límites y alcances, así como también el aseguramiento de la satisfacción de los clientes internos y externos.
4. La descripción del proceso documentado se explicará en forma sistemática las actividades desarrolladas en cada proceso. Dentro del proceso documentado y como medida de alerta, las actividades consideradas críticas y que requieran un doble control, serán identificadas de manera diferente, por ejemplo borde resaltado, color sombreado y en estilo negrita.

#### **▪ Procedimiento para levantar un proceso**

1. Analizar la normatividad interna y procesos vigentes relacionados con el área funcional que vayan a ser efecto de levantamiento; con la finalidad de elaborar un catálogo preliminar de preguntas sobre roles, responsabilidades, actividades claves, metas, límites, entre otros.
2. Entrevistar a los actores involucrados en el área funcional para validar procesos existentes y/o identificar nuevos procesos, actividades de control y niveles de aprobación.
3. Durante la entrevista, documentar adecuadamente las tareas, incluyendo copias o formatos de los documentos requeridos dentro del proceso.



4. Analizar (listar y ordenar) la información generada durante la entrevista. Identificar procesos, actividades y tareas.
5. Levantar nuevos procesos y/o actualizar procesos existentes considerando el enfoque de procesos (entradas al proceso, procesamiento de la información y obtención de resultados).
6. Identificar los procesos críticos y señalarlos como tales en el inventario de procesos existente, de acuerdo a lo establecido por la norma de control.
7. Presentar los procesos levantados al Gerente General y dueños de procesos para su validación y aprobación.

#### **2.8.12 Beneficios del enfoque basados en procesos**

“Los beneficios del enfoque basado en procesos son los siguientes:

- ✓ Integra y alinea los procesos para permitir el logro de los resultados planificados.
- ✓ Capacidad para centrar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- ✓ Proporciona confianza a los clientes y otras partes interesadas, respecto al desempeño coherente de la organización.
- ✓ Transparencia de las operaciones dentro de la organización.
- ✓ Reduce costos y tiempos de ciclo a través del uso eficaz de los recursos.
- ✓ Mejores resultados, coherentes y predecibles.
- ✓ Proporciona oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora.
- ✓ Estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.

Además estos beneficios enfatizan en la:

Comprensión y cumplimiento de los requisitos a la necesidad de considerar al proceso en términos del valor que agregan, obtención de mejores resultados en el desempeño y efectividad para un continuo mejoramiento basado en la objetividad de las mediciones.

#### **2.8.13 Implementación e identificación del enfoque basado en procesos**

La implementación del enfoque basado en procesos sigue una metodología que se puede aplicar a cualquier tipo de procesos; la secuencia de pasos es sólo un método y no pretende ser prescriptiva, los pasos pueden llevarse a cabo simultáneamente.

Para la identificación de los procesos de la organización se debe:

### **1. Definir el propósito de la organización**

#### **¿Qué hacer?**

Identificar clientes, otras partes interesadas, requisitos, necesidades y expectativas para definir resultados previstos por la organización.

#### **Orientación:**

- Recopilar, analizar y determinar los requisitos de los clientes y otras partes interesadas.
- Comunicarse con los clientes frecuentemente, para asegurar el continuo entendimiento de requisitos, necesidades y expectativas.
- Determinar los requisitos para gestión de la calidad, gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, riesgo de los negocios o responsabilidad social y otras disciplinas del sistema de gestión que serán aplicadas dentro de la organización.

### **2. Definir las políticas y objetivos de la organización**

#### **¿Qué hacer?**

Establecer las políticas y objetivos de la organización, basándose en el análisis de los requisitos, necesidades y expectativas de los clientes.

#### **Orientación:**

- Decidir a qué mercado debería dirigirse la organización y desarrollar políticas al respecto.

### **3. Determinar los procesos en la organización**

#### **¿Qué hacer?**

Identificar todos los procesos que sean necesarios para producir los resultados previstos.

#### **Orientación:**

- Determinar los procesos necesarios para alcanzar los resultados previstos, los que incluyen gestión, recursos, realización, medición y mejora.
- Identificar los elementos de entrada y los resultados de los procesos junto con los proveedores, clientes y otras partes interesadas, que pueden ser internos y externos a la organización.

#### **4. Determinar la secuencia de los procesos**

##### **¿Qué hacer?**

Determinar cómo es el flujo de los procesos en secuencia e interacción.

##### **Orientación:**

Definir y desarrollar una descripción de la red de procesos y sus interacciones, considerando:

1. El cliente de cada proceso,
2. Los elementos de entrada y los resultados de cada proceso,
3. Los procesos que interactúan,
4. Interfaces y sus características,
5. Tiempo y secuencia de los procesos que interactúan,
6. Eficacia y eficiencia de la secuencia.

Utilizar métodos, herramientas tales como: diagramas de bloque, matrices y diagramas de flujo para ayudar el desarrollo de la secuencia de los procesos.

#### **5. Definir los dueños de los procesos**

##### **¿Qué hacer?**

Asignar la responsabilidad y autoridad para cada proceso.

##### **Orientación:**

- Definir el papel y las responsabilidades individuales para asegurar la implementación, el mantenimiento y la mejora de cada proceso y sus interacciones, normalmente se denomina “dueño del procesos”.
- Gestionar las interacciones del proceso, puede ser útil establecer un “equipo de gestión del proceso” que tenga una visión general de todos los procesos, y que incluyan a representantes de cada uno de los procesos que interactúan.

#### **6. Definir la documentación de los procesos**

##### **¿Qué hacer?**

Determinar los procesos que se van a documentar y la forma de llevarlo a cabo.

**Orientación:**

El propósito de la documentación es permitir la operación coherente y estable de los procesos.

Determinar los procesos a documentarse en base a:

1. El tamaño de la organización y el tipo de actividades
2. Complejidad de los procesos e interacciones
3. Criticidad de los procesos y
4. Disponibilidad de personal competente

Documentar los procesos de diferentes formas o métodos como: representaciones gráficas, instrucciones escritas, listas, diagramas de flujo, medios visuales o métodos electrónicos.

**2.8.14 Planificación del Proceso**

Para la planificación del proceso se debe:

**1. Definir actividades dentro del proceso****¿Qué hacer?**

Determinar las actividades necesarias para lograr los resultados previstos del proceso.

**Orientación:**

- Definir los elementos de entrada y los resultados requeridos del proceso.
- Determinar las actividades requeridas para transformar los elementos de entrada en los resultados requeridos.
- Determinar y definir la secuencia e interacción de las actividades dentro del proceso.
- Determinar cómo se llevará a cabo cada actividad.

**2. Definir los requisitos de seguimiento y medición****¿Qué hacer?**

Determinar dónde y cuándo y cómo debe aplicarse el seguimiento y la medición, para el control y mejora de los procesos y registrar los resultados.

**Orientación:**

Identificar los criterios de seguimiento y medición para el control y el desempeño del proceso, para determinar la eficiencia y eficacia del proceso, teniendo en cuenta factores como:

- |                                    |                              |
|------------------------------------|------------------------------|
| 1. Conformidad con los requisitos. | 6. Tasas de falla.           |
| 2. Satisfacción del cliente.       | 7. Desechos.                 |
| 3. Desempeño del proveedor.        | 8. Costos del proceso.       |
| 4. Entrega a tiempo.               | 9. Frecuencia de incidentes. |
| 5. Plazos.                         |                              |

**3. Definir los recursos necesarios****¿Qué hacer?**

Determinar los recursos necesarios para la operación eficaz de cada proceso.

**Orientación:**

Los recursos incluyen:

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Recursos humanos.    | 5. Recursos naturales.   |
| 2. Infraestructura.     | 6. Materiales.           |
| 3. Ambiente de trabajo. | 7. Recursos financieros. |
| 4. Información.         |                          |

**4. Verificar el proceso, con respecto a sus objetivos planificados****¿Qué hacer?**

Confirmar que las características del proceso son coherentes con el propósito de la organización.


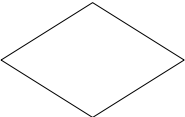




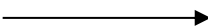
**Orientación:**

Verificar que se hayan satisfecho todos los requisitos identificados, caso contrario considere qué actividades del proceso adicional requieren mejoras.

### 2.8.15 Simbología utilizada para la diagramación de los procesos

Representación gráfica de la simbología aplicada en el levantamiento de los procesos:

**TABLA N° 01 SIMBOLOGÍA PARA DIAGRAMACIÓN**

FORMA	DEFINICIÓN
	“Representa un evento o actividad determinado.
	Representa una condición. Normalmente el flujo de información entra por arriba y sale por un lado si la condición se cumple o sale por el lado opuesto si la condición no se cumple. Lo anterior hace que a partir de éste el proceso tenga dos caminos posibles.
	Figura utilizada para representar un documento.
	Figura utilizada para datos.
	Indica el inicio o final de un flujo.
	Referencia en página.
	Indica el sentido y trayectoria del proceso de información o tarea.

**Fuente:** GERENCIA DE PROYECTOS, Quinteros Beltrán, Lewis, Pág. 29

**Elaborado por:** Autoras

#### ▪ Diagrama de flujos de los procesos

Los diagramas de flujo son una forma de representar visualmente el flujo de datos a través de sistemas de tratamiento de información que permiten describir las actividades y su secuencia. El diagrama debe ser claro y comprensible para crear un proceso lógico y con opciones múltiples adecuadas.

## ▪ Reglas generales para la creación de los diagramas de flujos

Los diagramas de flujo deben escribirse de arriba hacia abajo, y/o de izquierda a derecha. Los símbolos se unen con líneas, las cuales tienen en la punta una flecha que indica la dirección que fluye la información (procesos), se deben de utilizar solamente líneas de flujo horizontal o verticales (nunca diagonales).

- ✓ Se debe evitar el cruce de líneas.
- ✓ No deben quedar líneas de flujo sin conectar.
- ✓ Todo texto escrito dentro de un símbolo debe ser legible, preciso, evitando el uso de muchas palabras.
- ✓ Todos los símbolos pueden tener más de una línea de entrada, a excepción del símbolo final.
- ✓ Solo los símbolos de decisión pueden y deben tener más de una línea de flujo de salida.

### 2.8.16 Implementación, medición y análisis de los procesos

La implementación de los procesos y sus actividades debe ser tal y como se lo planificó. La organización puede desarrollar un proyecto para implementación que incluya, pero no esté limitado a:

- |                       |                                       |
|-----------------------|---------------------------------------|
| • Comunicación.       | • Gestión del cambio.                 |
| • Toma de conciencia. | • Participación de la dirección.      |
| • Formación.          | • Actividades de revisión aplicables. |

#### **Análisis del proceso:**

Evaluar los datos del proceso obtenido del seguimiento y medición, con el objeto de cuantificar el desempeño del proceso.

Comparar resultados de las mediciones del desempeño y de procesos con los requisitos definidos para confirmar la eficacia y eficiencia del proceso y la necesidad de cualquier acción correctiva.

Identificar las oportunidades de mejora basado en los datos del desempeño del proceso e informar a la alta dirección de la organización sobre el desempeño de los mismos.

#### **2.8.17 Acción correctiva y mejora del proceso**

Se debería definir el método para implementar acciones correctivas, con el fin de eliminar la causa raíz de los problemas (errores, defectos, falta de controles adecuados), por lo que hay que implementar la acción correctiva y verificar su eficacia.

Una vez logrado los requisitos planificados del proceso, la organización debería enfocar sus esfuerzos en acciones para mejorar el desempeño del proceso a niveles más altos, de manera continua.

El método para mejorar debería estar definido e implementado (simplificación del proceso, aumento la eficiencia, mejora de la eficacia, reducción del tiempo).

Las herramientas para el análisis de riesgos pueden emplearse para identificar problemas potenciales. Las causas raíz de estos problemas potenciales también deberían identificarse y corregirse, previniendo que ocurran en todos los proceso con riesgos identificados de manera similar.

La metodología PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) podría ser una herramienta útil para definir, implementar y controlar las acciones correctivas y las mejoras.

**Planificar:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

**Hacer:** Implementar los procesos.

**Verificar:** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, objetivos y requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

**Actuar:** Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño del proceso.

El PHVA es una metodología dinámica que puede ser desplegada dentro de cada uno de los procesos de la organización y sus interacciones. Está íntimamente asociado con la planificación, implementación, verificación y mejora.



Se puede lograr el mantenimiento y la mejora del desempeño del proceso mediante la aplicación del concepto PHVA en todos los niveles dentro de una organización. Esto se aplica igualmente a procesos estratégicos de alto nivel y en actividades de operación sencillas.

**GRÁFICO N° 03: METODOLOGÍA PHVA**  
**(PLANIFICACIÓN, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR)**



**Fuente:** Enfoque basado en Procesos para sistemas de gestión  
**Elaborado por:** Norma ISO 9000.

## 2.9 INDICADORES DE GESTIÓN

### 2.9.1 Definición de indicadores de Gestión<sup>18</sup>

Se entiende por indicadores de gestión a los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables. El indicador es la identificación de la realidad que se pretende transformar. Los indicadores pretenden valorar las modificaciones (variaciones) de las características de la unidad y análisis establecido, es decir, los objetivos institucionales y programáticos.

“Para construir indicadores se puede guiar respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Qué se quiere medir?
- ¿A qué nivel de profundidad se quiere llegar?

<sup>18</sup> MALDONADO, Milton K.2001. Auditoría de Gestión, Economía, Ecología, Eficacia, Eficiencia, Ética. 2ed. Quito, Luz de América. Pág.248.

- ¿Con qué información se cuenta?
- ¿De dónde se obtendrá la información?

### **Indicadores de economía:**

Es el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas, al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado. Consiste en reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados para desempeñar una actividad a un nivel de calidad apropiado.

### **Indicadores de eficacia:**

Son los que permiten cuantitativamente el grado de cumplimiento de una meta en un periodo determinado o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado. La eficacia, es la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles y en un tiempo determinado”.

### **Indicadores de eficiencia:<sup>19</sup>**

“Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin.

Eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles.

Presupone la realización de una adecuada evaluación que certifique la congruencia en la definición de metas y la correcta presupuestación de recursos.

La eficiencia se logra cuando, habiéndose elaborado adecuadamente la programación y la presupuestación, se cumplen las metas programadas, ejerciendo racionalmente el presupuesto autorizado: un programa o una acción será más eficiente cuando logre alcanzar sus propósitos con el menor costo o bien realizar más de lo comprometido con el presupuesto autorizado.

---

<sup>19</sup>CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. 2009. Normas Técnicas de Control Interno. Indicadores de Gestión. Quito, Nacional. Pág. 3-6.

**Indicadores de productividad:**

Se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo.

La productividad se define con la relación entre los bienes o servicios productivos y los insumos requeridos, en un periodo determinado.

Para estimar la productividad en una tarea, actividad o meta, se deben identificar los recursos humanos que intervienen en su realización y dividir entre éstos las unidades obtenidas como producto final

**Indicadores de calidad:**

Se entiende como la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Calidad es la adecuación de un producto o servicio a especificaciones o estándares establecidos por autoridades competentes.

**Indicadores de impacto:**

Es la repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados”.

**2.10 CONTROL INTERNO COSO<sup>20</sup>**

“Con el informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), de 1992, se modificaron los principales conceptos del Control Interno dándole a este una mayor amplitud.

El Control Interno se define entonces como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

---

<sup>20</sup> MONOGRAFÍAS.2011.AUDITORÍA INTERNA. [ Shttp:// www.monografias.com/trabajos15/auditoria-interna/auditoria-interna.shtml].[20/10/2011].[en línea].

La seguridad a la que aspira solo es la razonable, en tanto siempre existirá el limitante del costo en que se incurre por el control, que debe estar en concordancia con el beneficio que aporta además siempre se corre el riesgo de que las personas se asocien para cometer fraudes.

Se modifican, también, las categorías de los objetivos a los que está orientado este proceso”.

De una orientación meramente contable, el Control Interno pretende ahora garantizar:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
- Salvaguardia de los recursos”.

A través de la implantación de 5 componentes que son:<sup>21</sup>

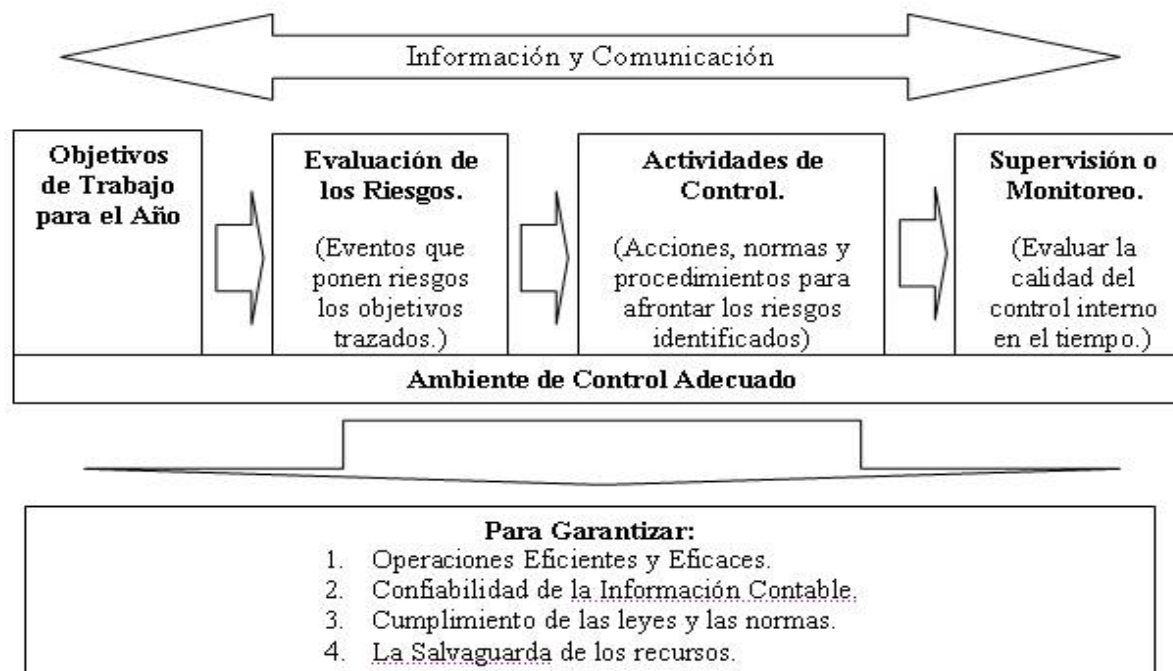
- ✓ **“Ambiente de control.-** Marca el comportamiento en una organización. Tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control.
- ✓ **Evaluación de riesgos.-** Mecanismos para identificar y evaluar riesgos para alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio.
- ✓ **Actividades de control.-** Acciones, normas y procedimientos que tiende a asegurar que se cumplan las directrices y políticas de la Dirección para afrontar los riesgos identificados.
- ✓ **Información y comunicación.-** Sistemas que permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.
- ✓ **Supervisión.-** Evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones”.

---

<sup>21</sup>AREN. Elder, Beasley. 2007. Auditoría un enfoque integral, 11 ed. México, Prentice- Hall. Pág. 395- 397.

El informe COSO plantea una estructura de control de la siguiente forma:<sup>22</sup>

#### GRÁFICO N°04 ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO



**Fuente:** Control Interno y Fraudes  
**Elaborado por:** Estupiñán Rodrigo

<sup>22</sup>ESTUPIÑAN Rodrigo.2000. Control Interno y Fraudes con base en los ciclos Transaccionales e Análisis de Informe Coso I y II, 2 ed. Ecoe Ediciones Ltda.Pág. 25-30.

Las empresas trazaran objetivos anuales encaminados a la eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y la salvaguarda de los recursos que mantiene.

Identificarán y evaluarán los riesgos que pongan en peligro la consecución de estos objetivos; trazarán actividades de control para minimizar el impacto de estos riesgos; y activarán sistemas de supervisión para evaluar la calidad de este proceso. Todo lo anterior, con el sostén de un ambiente de control eficaz retroalimentado con un sistema de información y comunicación efectivo.

## **2.11 RIESGO DE AUDITORÍA<sup>23</sup>**

“Riesgo es toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que puede entorpecer el normal desarrollo de la organización y que impiden el logro de los objetivos.

Viendo la necesidad en el entorno empresarial de este tipo de herramientas y teniendo en cuenta que, una de las principales causas de los problemas dentro de los subprocesos es la inadecuada previsión de riesgos, se hace necesario entonces estudiar los riesgos que pudieran aparecer en cada subproceso de la auditoría.

Es necesario en este sentido tener en cuenta lo siguiente:

- La evaluación de los riesgos inherentes a los diferentes subprocesos de la auditoría.
- La evaluación de las amenazas o causas de los riesgos.
- Los controles utilizados para minimizar las amenazas o riesgos.
- La evaluación de los elementos del análisis de riesgos.”

Generalmente se habla de riesgo y conceptos de riesgo en la evolución de los Sistemas de Control Interno. Sin embargo, los riesgos están presentes en cualquier sistema o proceso que se ejecute, ya sea en procesos de producción como de servicios, operaciones financieras y de mercado, por tal razón se puede afirmar que la auditoría no está exenta de este concepto. Diversos autores escriben sobre el tema, y sólo llegan en su afirmación hasta el proceso de auditoría, no describen el proceso.

---

<sup>23</sup> MANTILLA Alberto Samuel. 2007. Auditoría Basada en Riesgos. Colombia, EcoEdicionesLtda. Pág. 239-256.

Los riesgos en el proceso de auditoría deben administrarse hasta el nivel de subproceso, o como suele llamársele comúnmente, a las etapas o acciones de la misma. El auditor tiene que realizar tareas o verificaciones, en las cuales se asumen riesgos de que esas no se realicen de la forma adecuada.

El criterio del auditor en relación con la extensión e intensidad de las pruebas, tanto de cumplimiento como sustantivas, se encuentra asociado al riesgo de que queden sin detectar errores o desviaciones de importancia, en la contabilidad de la empresa y no, los que no llegue a detectar el auditor en sus pruebas de muestreo. El riesgo tiende a minimizarse cuando aumenta la efectividad de los procedimientos de auditoría aplicados.

El riesgo ante el trabajo ordenado, es el riesgo de que el auditor exprese una conclusión inapropiada. El auditor planea y realiza el trabajo entonces de manera tal que reduzca a un nivel aceptable el riesgo de expresar una conclusión inapropiada. En general, esos riesgos se pueden representar por los componentes asociados a la auditoría:

1. **Riesgo inherente.**- Los riesgos asociados con la naturaleza de la temática.
2. **Riesgo de control.**-El riesgo de que los controles sobre la temática no existan u operen ineffectivamente; y,
3. **Riesgo de detección.**-El riesgo de que los procedimientos del auditor no detecten los aspectos importantes que pueden afectar la temática.

### **Nivel de confianza y riesgo**

El nivel de confianza es un valor relativo o proporcional que indica el grado de cumplimiento de los controles internos diseñados a nivel general y para cada componente, sistema, rubro, cuenta, etc. Que se relaciona con las afirmaciones. Se representa como NC y se calcula con la fórmula:

$NC = CT/PT$  de donde:

**TABLA N° 02 FÓRMULA NIVEL DE CONFIANZA**

NC=	CT/PT x100
NC=	Nivel de Confianza, inversamente proporcional al nivel de riesgo (NR).
CT=	Calificación total, que es la suma de respuestas positivas resultantes de la aplicación de la matriz de pruebas y/o cuestionarios de control interno.
PT=	Es la ponderación total o número total de pruebas aplicadas, en función del cuestionario diseñado y de las operaciones iniciales evaluadas.
	La ponderación total se obtiene del producto total de preguntas (TP) por el total de fuentes de información (TFI), sean estas, personas encuestadas o entrevistadas; expedientes, informes, documentos, etc.
	Entonces, $PT = TP \times TFI$

**Fuente:** Maestría en Auditoría Integral

**Elaborado:** UTPL

### **Rangos Convencionales**

Es una escala porcentual entre 15% y 95% en la que se ubica el nivel de confianza, de conformidad con los resultados obtenidos en la matriz de pruebas y cuestionarios de control interno.

Existen tres rangos conocidos y aceptados que permiten calificar el nivel de confianza e inversamente el nivel de riesgos como: alto, moderado o bajo, así:

**TABLA N° 03 CALIFICACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO**

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO (100-NC)</b>		

**Fuente:** Auditoría Control Interno

**Elaborado Por:** UTPL



## 2.12 TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Las técnicas son las herramientas de las que se vale el auditor para obtener la evidencia de su examen con la finalidad de fundamentar su opinión profesional.

### a. Técnicas oculares

- **Observación.**-Consiste en cerciorarse en forma ocular de ciertos hechos o circunstancias o de apreciar la manera en que los empleados de la compañía llevan a cabo los procedimientos establecidos.
- **Comparación.**-Es el estudio de los casos o hechos para igualar, descubrir, diferenciar, examinar con fines de encontrar diferencias o semejanzas.
- **Revisión.**- Consiste en el examen ocular y rápido con fines de separar mentalmente las transacciones que no son normales o que reviste un indicio especial en cuanto a su originalidad o naturaleza.
- **Rastreo.**-Consiste en seguir una transacción o grupo de transacciones de un punto u otro punto del proceso contable para determinar su registro contable.

### b. Técnicas verbales:

- **Indagación.**-Consiste en obtener información verbal de los empleados de la entidad a través de averiguaciones y conversaciones.

En esta técnica hay que tener mucho cuidado cuando se pregunta, hay que saber hacerla con claridad y en forma comprensible.

### c. Técnicas escritas:

- **Análisis.**-Consiste en separar una de las partes del total para proceder al análisis de una cuenta con la finalidad de obtener lo siguiente:
  - Determina la composición o contenido del saldo.
  - Determina las transacciones de las cuentas durante el año y clasificarlas en forma ordenada.

- **Consolidación.-** Consiste en hacer que concuerde dos cifras independientes. Ejemplo. conciliación bancaria, etc.

#### **Confirmación:**

**Positiva.-** Cuando el cliente protesta su saldo, su conformidad, son de dos clases:

- **Directa.-** Cuando suministramos de su saldo para que una vez rectificada con su registro proporcione respuesta sobre su conformidad o disconformidad.
- **Indirecta.-** Cuando no se le da el saldo al cliente y se solicita informe sobre el mismo para no averiguarlo.

**Negativa.-** Se puede optar por este método cuando el saldo del cliente es poco significativo.

- **Declaraciones o Certificaciones.-** Esta técnica se aplica cuando la importancia de los datos obtenidos del examen o de las investigaciones que requieren la constancia de una firma para garantizar las manifestaciones expuestas.

#### **d. Técnicas de verificación documental**

- Comprobación
- Cálculo
- Revisión selectiva

#### **e. Técnicas de verificación física**

- Inspección

### **2.13 PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA<sup>24</sup>**

“Con carácter general para todos los grupos de este apartado, el auditor:

- a. Revisará la política de la empresa auditada en cuanto a los criterios de periodificación e imputación de ingresos a distribuir en varios ejercicios.

---

<sup>24</sup>EUMED.2011.Procedimientos de auditoria.[<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/2h.html>].[22/10/2011].[en línea].

- b. Comprobará las bases de cálculo de dichas operaciones, así como la correcta contabilización de los saldos que arrojen las cuentas representativas.
- c. Revisará, analítica y documentalmente, los ingresos y gastos contabilizados durante el ejercicio económico para determinar que ninguno de importe significativo no haya sido personificado.
- d. En cuanto a las fianzas y depósitos recibidos, comprobará, la necesidad de dichos depósitos y la adecuación de su cuantía, ya sea a lo prescrito por normas que los regulen, o criterios de razonabilidad, si no existen dichas normas.
- e. Comprobará la existencia de la necesaria liquidez para proceder a la inmediata restitución de las cantidades recibidas en depósito o fianza, de ser ello necesario.”

## 2.14 PROGRAMAS DE AUDITORÍA<sup>25</sup>

“Un programa de auditoría es un conjunto documentado de procedimientos diseñados para alcanzar los objetivos de una auditoría planificada. El esquema típico de un programa de auditoría incluye lo siguiente:

- a. **Tema de auditoría:** Donde se identifica el área a ser auditada.
- b. **Objetivos de auditoría:** Donde se indica el propósito del trabajo de auditoría a realizar.
- c. **Alcances de auditoría:** Aquí se identifica los sistemas específicos o unidades de organización que se han de incluir en la revisión en un período de tiempo determinado.
- d. **Planificación previa:** Donde se identifica los recursos y destrezas que se necesitan para realizar el trabajo así como las fuentes de información para pruebas o revisión y lugares físicos o instalaciones donde se va auditar.
- e. **Procedimientos de auditoría para:**
  - Recopilación de datos.
  - Identificación de lista de personas a entrevistar.
  - Identificación y selección del enfoque del trabajo.
  - Identificación y obtención de políticas, normas y directivas.

---

<sup>25</sup>ORTIZ, José Joaquín Y ORTIZ B. Armando.2002. Auditoría integral con enfoque al Control de Gestión Administrativo y Financiero. Quito, Kimpres Ltda. Pág. 327-329.

- Desarrollo de herramientas y metodología para aprobar y verificar los controles existentes.
- Procedimientos para evaluar los resultados de las pruebas y revisiones.
- Procedimientos de comunicación con la gerencia.
- Procedimientos de seguimiento.”

El programa de auditoría se convierte también en una guía para documentar los diversos pasos de auditoría y señalar la ubicación del material de evidencia. Generalmente tiene la siguiente estructura:<sup>26</sup>

**TABLA N° 04 FORMATO PROGRAMA DE AUDITORÍA**

PROCEDIMIENTO	FECHA INICIO	FECHA TERMINACIÓN	AUDITOR RESPONSABLE	OBSERVACIÓN

**Fuente:** Auditoría de Gestión

**Elaborador por:** UTPL

Los procedimientos involucran pruebas de cumplimiento o pruebas sustantivas, las de cumplimiento se hacen para verificar que los controles funcionan de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos mientras que las pruebas sustantivas verifican si los controles establecidos por las políticas o procedimientos son eficaces.

### **Características del Programa de Auditoría**

El programa de auditoría contiene las actividades que se llevarán a cabo en la auditoría, por ello; su elaboración debe ser óptima y su autor debe tener conocimiento de todos los aspectos que abarcará el trabajo y las actividades que se deben realizar.

El programa debe ser además flexible, y no debe tomar en cuenta aspectos poco relevantes que capten, de manera innecesaria, recursos que puedan destinarse a la evaluación de aspectos importantes.

<sup>26</sup>MONOGRAFIAS.2011.PROCEDIMIENTOS.AUDITORIA.[<http://www.monografias.com/trabajos37/procedimientosauditoria/procedimientos-auditoria2.shtml>].[24/10/2011].[en línea].

Entre las características que debe tener el programa de auditoría, podemos anotar:

- Debe ser sencillo y comprensivo.
- Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
- El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
- Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.
- El programa debe permitir al Auditor: examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.
- Las Sociedades Auditoras, acostumbran tener formatos preestablecidos los cuales deben ser flexibles para que puedan ser adecuados a un determinado tipo de empresa.
- El programa debe ser confeccionado en forma actualizada y con amplio sentido crítico de parte del auditor.

De acuerdo a su profundidad y extensión, existen dos tipos de Programas de Auditoría, que son:

- **Programas de Auditoría Generales.-** Son los que se limitan a enunciar de forma genérica las técnicas a aplicarse y los objetivos trazados. Generalmente se destinan al jefe del equipo de auditoría.
- **Programas de Auditoría Detallados.-** Son los que describen de forma minuciosa y práctica los procedimientos y técnicas a aplicarse. Van destinados a los integrantes del equipo de auditoría.

## 2.15 PAPELES DE TRABAJO<sup>27</sup>

“Son los archivos o legajos que maneja el auditor y que contienen todos los documentos que sustentan su trabajo efectuado durante la auditoría.

Estos archivos se dividen en Permanentes y Corrientes; el archivo permanente está conformado por todos los documentos que tienen el carácter de permanencia en la empresa, es decir, que no cambian y que por lo tanto se pueden volver a utilizar en

---

<sup>27</sup>MONOGRAFÍAS.2011.AUDITORÍA ACADÉMICA. [http://www.monografías.com/trabajos/55/auditoría\_académica/auditoría\_académica2.shtml?monosearch].[22/10/2011].[en línea].

auditorías futuras; como los estatutos de constitución, contratos de arriendo, informe de auditorías anteriores, etc.

El archivo corriente está formado por todos los documentos que el auditor va utilizando durante el desarrollo de su trabajo y que le permitirán emitir su informe previo y final.

Los papeles de trabajo constituyen la principal evidencia de la tarea de auditoría realizada y de las conclusiones alcanzadas que se reportan en el informe de auditoría.

Los papeles de trabajo son utilizados para:

- a.** Registrar el conocimiento de la entidad y su sistema de control interno.
- b.** Documentar la estrategia de auditoría.
- c.** Documentar la evaluación detallada de los sistemas, revisiones de transacciones y las pruebas de cumplimiento.
- d.** Documentar los procedimientos de pruebas de sustentación aplicadas a las operaciones de la entidad.
- e.** Mostrar que el trabajo de los auditores fue debidamente supervisado y revisado.
- f.** Registrar las recomendaciones para el mejoramiento de los controles observados durante el trabajo.”

El formato y el contenido de los papeles de trabajo es un asunto relativo al juicio profesional del auditor; no hay sentencias disponibles que indiquen lo que se debe incluir en ellos, sin embargo, es esencial que contengan suficiente evidencia del trabajo realizado para sustentar las conclusiones alcanzadas. La efectividad de los papeles de trabajo depende de la calidad, no de la cantidad.

En las cédulas que se utilizan para soportar el trabajo realizado se debe considerar la referenciación de los papeles de trabajo y las marcas.

- Clases de papeles de trabajo<sup>28</sup>

“Se les acostumbra clasificar desde dos puntos de vista:

1. Por su uso

---

<sup>28</sup>MONOGRAFÍAS.2011.AUDITORÍA.[<http://www.geocities.com/ahauditoria/ciclo.html>].[22/11/2011].[en línea].

- a. Papeles de uso continuo.
  - b. Papeles de uso temporal.
2. Por su contenido
- a. Hoja de trabajo.
  - b. Cédulas sumarias o de resumen.
  - c. Cédulas de detalle o descriptivas.
  - d. Cédulas analíticas o de comprobación.”

**Archivo Permanente.**-Constituido por los papeles de trabajo básicos para la planificación y programación de la auditoría. Existe un archivo permanente por cada empresa auditada y debe ser debidamente actualizado, esto permite que el tiempo de los auditores se optimice.

**Archivo Corriente.**- Está formado por los papeles de trabajo que surgen de la ejecución del trabajo. Los papeles de trabajo que lo conforman sustentan el informe, las conclusiones y recomendaciones que emite el auditor. Se mantiene un archivo corriente por cada auditoría realizada.

## 2.16 HALLAZGOS DE AUDITORÍA<sup>29</sup>

Se considera que los hallazgos en auditoría son las diferencias significativas encontradas en el trabajo con relación a lo normado o presentado por la gerencia.

- “Atributos del hallazgo:
  - 1. **Condición:** La realidad encontrada
  - 2. **Criterio:** Cómo debe ser (la norma, ley, reglamento que debe ser).
  - 3. **Causa:** Qué originó la diferencia encontrada.
  - 4. **Efecto:** Qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.”

Al plasmar el hallazgo el auditor primeramente indicará el título del hallazgo, luego los atributos, a continuación indicarán la opinión de las personas auditadas sobre el hallazgo encontrado, posteriormente indicarán su conclusión sobre el hallazgo y finalmente hará las

---

<sup>29</sup>MONOGRAFIAS.2011.HALLAZGOSAUDITORIA.[Ehttp://www.contraloriaibague.gov.co/index.php?option=com\_content&view=article&id=66&Itemid=71].[22/11/2011].[en línea].

recomendaciones pertinentes. Es conveniente que los hallazgos sean presentados en hojas individuales.

Solamente las diferencias significativas encontradas se pueden considerar como hallazgos (generalmente determinadas por la materialidad), aunque en el sector público se deben dar a conocer todas las diferencias, aun no siendo significativas.

Una vez concluida la fase de ejecución, se debe solicitar la carta de salvaguarda o carta de gerencia, donde la gerencia de la empresa auditada da a conocer que se han entregado todos los documentos que oportunamente fueron solicitados por los auditores.

### **Excepciones, deficiencias e inconsistencias comunes del Control Interno**

Como valor agregado por parte del auditor debe prepararse un memorando de control interno o una carta de recomendaciones, con base en los resultados de la evaluación de control interno, donde se detectan situaciones inconvenientes, errores, inconsistencias y posibles excepciones de control interno, las cuales deben ser informadas y analizadas en borrador inicialmente, para lograr la seguridad plena de su detección y así no indicar aspectos que puedan ser fácilmente refutables, perdiendo peso profesional el auditor y por tanto credibilidad.

- **Inconsistencias:** Son los errores matemáticos, erradas clasificaciones contables, como errores de codificación, registro, inadecuado o falta de soportes contables, etc. Que afectan los estados financieros históricos, información estadística, económica, y tributaria.
- **Excepciones del Control Interno:** Existen principios de control interno generales y específicos, así como procedimientos internos, preestablecidos y disposiciones legales, enmarcadas dentro de las denominadas de cumplimiento, que deben cumplirse. Cuando existencias desviaciones o violaciones de ellas.
- **Deficiencia de Control Interno:** Cualquier falla encontrada, situación indelicada, aspecto administrativo, inconveniente u otra situación que afecte la salvaguarda de activos, que no enmarque dentro de las definiciones de inconsistencias o excepción.

Se debe aclarar también que tratándose de irregularidades que se convierten en potenciales fraudes, los resultados se comunicarán en informes independientes en los que se explique



con profundidad los resultados de la investigación, las fuentes documentales de la evidencia y potenciales responsabilidades de los ejecutores de tales fraudes.

## **2.17 MARCAS DE AUDITORÍA<sup>30</sup>**

“Todo hecho, técnica o procedimiento que el auditor efectúe en la realización del examen debe quedar consignado en la respectiva cédula (analítica o sub - analítica generalmente), pero esto llenaría demasiado espacio de la misma haciéndola prácticamente ilegible no solo para los terceros, sino aún para el mismo auditor.

Para dejar comprobación de los hechos, técnicas y procedimientos utilizados en las cédulas o planillas, con ahorro de espacio y tiempo, se usan marcas de auditoría, las cuales son símbolos especiales creados por el auditor con una significación especial.

Por ejemplo al efectuar una reconciliación bancaria, los cheques pendientes de cobrar y las consignaciones bancarias deben ser cotejadas con el libro de bancos para comprobar que están bien girados y elaboradas, en cuanto al importe, número, fecha, beneficiario, número de cuenta etc. Cada uno de los cheques y consignaciones cotejadas debe tener una descripción de lo realizado. En lugar de escribir toda esta operación junto a cada cheque y consignación, se utiliza un símbolo o marca de comprobación, cuyo significado se explica una sola vez en el lugar apropiado de la cédula a manera de convención detallando todo el procedimiento realizado.

Para las marcas de auditoría se debe utilizar un color diferente al del color del texto que se utiliza en la planilla para hacer los índices. Las marcas deben ser sencillas, claras y fáciles de distinguir una de otra. El primer papel de trabajo del archivo de la auditoría debe ser la cédula de las marcas de auditoría.”

---

<sup>30</sup>SÁNCHEZ CURIEL, Gabriel.2006. Auditoría de Estados Financieros Práctica Moderna Integral.2ed. México, Editorial Pearson Educación. Pág. 2.

### GRÁFICO N° 05 MARCAS DE AUDITORÍA

MARCAS	SIGNIFICADO
∅	Notas Aclaratorias
Σ	Sumatoria
√	Revisado o verificado
Φ	Hallazgo
⌋	Duplicidad de Funciones
⌘	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
⌘	Inexistencia de manuales
⌘	No reúne requisitos
◇	No existe documentación
⌋	Justificado
⌋	No justificado
↕	Comparación
A	Análisis
⌘	Sustentado con evidencia

**Fuente:** Auditoría de Gestión

**Elaborador por:** Autoras

## **2.18 ÍNDICES DE REFERENCIA DE AUDITORÍA**

Para facilitar su localización, los papeles de trabajo se marcan con índices que indiquen claramente la sección del expediente donde deben ser archivados, y por consecuencia donde podrán localizarse cuando se le necesite.

En términos generales el orden que se les da en el expediente es el mismo que presentan las cuentas en el estado financiero. Así los relativos a caja estarán primero, los relativos a cuentas por cobrar después, hasta concluir con los que se refieran a las cuentas de gastos y cuentas de orden.

Los índices se asignan de acuerdo con el criterio anterior y pueden usarse para este objeto, números, letras o la combinación de ambos.

## **2.19 EVIDENCIA DE AUDITORÍA<sup>31</sup>**

La evidencia de auditoría son todos los hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes (relevantes) que sirven de respaldo a las conclusiones de auditoría. Son además los elementos de prueba que el auditor obtiene sobre los hechos que examina y que cuando éstos elementos son suficientes y competentes, constituyen el respaldo del examen que sustenta el contenido del informe.

“Según la Norma Internacional de Auditoría N°. 500, “el auditor obtiene evidencia mediante la aplicación de procedimientos de inspección y procedimientos analíticos; sin embargo, la oportunidad de éstos dependerá de los periodos en que la evidencia buscada se encuentra.

La evidencia de auditoría es la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones en las cuales sustenta su opinión.

Por su parte, la Norma Ecuatoriana de Auditoría N°. 10, puntualiza, que el auditor deberá obtener una comprensión suficiente de los sistemas de contabilidad y de control interno para planificar la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor debería usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los

---

<sup>31</sup>PORTER, Thomas y BURTON, William.1983.Auditoría un enfoque conceptual. México. Limusa Pág. 323-326.

procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo”.

Por lo tanto, podemos concluir que la evidencia es la clave de un examen de auditoría para que éste posea un respaldo suficiente y adecuado en el momento de emitir una opinión o informe del trabajo realizado. Es necesario entonces, que la recolección de evidencias sea un tema tratado de una forma muy delicada, tomando en cuenta la importancia de las mismas en las conclusiones a obtener y en la mensurabilidad del riesgo que debe ser considerablemente baja o por lo menos aceptable.

Las evidencias se clasifican en:

- **Física.-** Es aquella que se obtiene mediante la inspección u observación directa de las actividades, bienes, documentos y registros. La evidencia de esta naturaleza puede presentarse en forma de memorando, fotografías, gráficos, cuadros, muestreo, materiales, entre otras.
- **Testimonial.-** Es la que se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el transcurso de la auditoría, con el fin de comprobar la autenticidad de los hechos.
- **Documental.-** Es la que consiste en la información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de la administración relacionada con su desempeño (internos), y aquellos que se originan fuera de la entidad (externos).
- **Analítica.-** Es la que se obtiene al analizar o verificar la información, el juicio profesional del auditor acumulado a través de la experiencia, orienta y facilita el análisis.

### **Atributos de la Evidencia**

La evidencia de auditoría debe tener dos elementos claves: suficiencia (cantidad) y competencia (calidad). Estos elementos permiten al auditor contar con la convicción que le permita tener una base objetiva de su examen.

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos: evidencia suficiente (característica cuantitativa) y evidencia comprobatoria o competente

(característica cualitativa), que proporcionan al auditor la convicción necesaria que le permita tener una base objetiva de su examen.

Los atributos de la evidencia pueden ser:

- **Suficiencia.-** Se refiere a la cantidad de evidencia. Según las normas SAS relativas a la evidencia de auditoría, la acumulación de evidencias debe ser más persuasiva que convincente y el auditor debe tomar en cuenta que el riesgo de auditoría no puede llegar a cero.
- **Competencia.-** La competencia abarca los conceptos de validez y confiabilidad, para ello el auditor debe evaluar la validez o integridad de la evidencia.
- **Pertinencia o Relevancia.-** Significa la evidencia relacionada con el hallazgo.

## **Conclusiones**

La conclusión es el resultado del análisis de los hallazgos identificados en el trabajo de auditoría. Si uno de los objetivos de la auditoría es el planteamiento de conclusiones éstas obligatoriamente deben constar en el informe y deberán ser formuladas explícitamente de tal manera que no se permitan deducciones inadecuadas.

Una parte del proceso de auditoría que, luego de la realización de los programas específicos y el establecimiento de los objetivos, constituye la finalización del trabajo sin la cual éste quedaría incompleto.

Las conclusiones deben ser revisadas por un miembro del equipo de auditoría con un nivel jerárquico mayor al que las preparó y debe verificar que éstas estén elaboradas en base a:

- ✓ Las observaciones derivadas de los procedimientos de auditoría aplicados.
- ✓ Los hallazgos importantes de cada componente examinado.

## **Recomendaciones**

El Auditor propone recomendaciones que a su juicio, permitirán a la organización lograr una gestión más eficiente, efectiva y económica frente al cumplimiento de sus objetivos y a la solución de sus problemas mediante el aprovechamiento de sus recursos.

Las recomendaciones deben además, enfocar aspectos significativos de la organización y deben ser factibles de aplicar en la misma.

## **2.20 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA**

La cuarta fase de la auditoría se trata de la comunicación de los resultados del trabajo realizado. Esta comunicación permite la toma de decisiones de forma adecuada por parte de las autoridades de la empresa, para posteriormente, emitir un informe definitivo en el que se incluyan las correcciones planteadas.

La comunicación de resultados contiene los hallazgos de auditoría y la evaluación de las respuestas que la entidad da. Esto implica que el auditor ha finalizado la ejecución de su trabajo en el cual ha acumulado suficiente evidencia que lo sustente mediante la creación de papeles de trabajo; luego de lo cual, procederá con el fin de su trabajo que es la elaboración del informe de auditoría.

Este informe de auditoría, como parte de la comunicación de resultados del trabajo efectuado, es una herramienta de comunicación que tiene como objetivo la persuasión de la alta gerencia para que las recomendaciones planteadas sean aplicadas para mejorar la gestión de la organización.

## **2.21 MONITOREO / SUPERVISIÓN**

Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomara la forma de actividades de supervisión continuada, de evaluaciones periódicas o una combinación de las dos anteriores.

La supervisión continuada se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por la dirección superior del auditado, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones.

El alcance de la frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinara principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada.

El proceso de supervisión asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente. Este proceso comprende la evaluación, por parte de empleados de nivel adecuado, de la manera en que se han diseñado los controles, de su funcionamiento, de forma en que se adoptan las medidas necesarias. Se aplicará a todas las actividades de la entidad y a veces también externos contratados.

## CAPÍTULO III

### 3 ANÁLISIS SITUACIONAL DEL FODA

#### 3.1 ANÁLISIS DE MEDIO INTERNO

**Alcance:** Debilidades y Fortalezas.

**Definiciones:**

- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan vulnerabilidad y desventajas para la Institución.
- **Fortalezas:** Son aquellos factores en los cuales la Institución ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en todas las áreas de su competencia.

**TABLA N° 05 FORTALEZAS Y DEBILIDADES  
ANÁLISIS INTERNO**

CÓDIGO	ASPECTOS INTERNOS	JUSTIFICACIÓN
<b>FORTALEZAS</b>		
F1	Calidad de servicios	Los servicios que presta la Fundación EFE provienen de profesionales altamente capacitados y con experiencia.
F2	Diversidad de servicios	Brinda servicios personalizados, es decir según el requerimiento del cliente.
F3	Tecnología e instalaciones.	Se mantiene un alto nivel de tecnología, que facilita el aprendizaje tornando las clases o capacitaciones dinámicas y prácticas.
F4	Gente joven.	Se cuenta con Talento Humano joven y dinámico para el área de ventas.
F5	Precios competitivos.	Los servicios que presta la Fundación EFE son accesibles para sus clientes. Ofrece además programas de becas parciales y totales según el rendimiento académico.



F6	Ubicación geográfica estratégica.	La ubicación privilegiada de la Fundación, en un área netamente comercial.
F7	Mobiliarios modernos.	Cuenta con suficiente espacio y equipamiento, para brindar confort al estudiante.
<b>DEBILIDADES</b>		
D1	Insuficiencia manejo de publicidad.	No se mantiene un adecuado manejo de marketing.
D2	Inadecuada manejo de proveedores locales de materiales didácticos.	La Fundación no cuenta con proveedores fijos que proporcione de materiales didácticos requeridos.
D3	Falta de establecer estrategias de planificación.	No existe un documento que refleje la planificación ni los resultados obtenidos de las jornadas pedagógicas.
D4	Falta de compromiso y conciencia por parte de los empleados al cumplir sus funciones.	El personal carece de conciencia y compromiso al trabajo.
D5	Poco personal acorde a las necesidades de la empresa.	El personal reducido por no poseer los requerimientos necesarios que solicita el desarrollo de su actividad, para la contratación.
D6	Falta de manuales o reglamentos de administración.	No existen reglamentos o normas que regule y controle el funcionamiento administrativo de la Fundación.
D7	Falta de manual funcional.	La administración de la institución, no aplica o mide el desempeño del personal de forma constante, que permitan conocer el avance de los mismos.

### MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA INTERNO

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO			
		ALTA	MODERADO	BAJA
	ALTA			D3
	MODERADO		D1,D2,	D4, D5, D6, D7
	BAJA			F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7

**Fuente:** Auditoría de Gestión

**Elaborador por:** Autoras

### TABLA N° 06 PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
		1	2	3	4	5
F1	Calidad de servicio.					
F2	Diversidad de servicio.					
F3	Tecnología e instalaciones.					
F4	Gente joven.					
F5	Precios competitivos.					
F6	Ubicación geográfica estratégica.					
F7	Mobiliarios modernos.					
D1	Insuficiencia manejo de publicidad.					
D2	Inadecuado manejo de proveedores locales de materiales didácticos.					
D3	Falta de establecer estrategias de planificación.					
D4	Falta de compromiso y conciencia por parte de los empleados al cumplir sus funciones.					
D5	Poco personal acorde a las necesidades de la Organización.					
D6	Falta de manuales o reglamentos de administración.					

D7	Falta del manual funcional.					
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>7.14%</b>	<b>42.86%</b>	<b>0,00</b>	<b>21.43%</b>	<b>28.57%</b>

**Fuente:** Procesos Organizacionales

**Elaborado por:** Autoras

**TABLA N° 07**  
**MATRIZ DE MEDIOS INTERNO**

**1=** Debilidad Importante.

**4=** Fortaleza Menor.

**2=** Debilidad Menor.

**5=** Fortaleza Importante.

**3=** Equilibrio.

N°	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Calidad de servicios.	0,10	5	0,50
2	Diversidad de servicios.	0,10	4	0,40
3	Tecnología e instalaciones.	0,10	5	0,50
4	Gente joven.	0,10	4	0,40
5	Precios competitivos.	0,10	4	0,40
6	Ubicación geográfica estratégica.	0,10	5	0,50
7	Mobiliarios modernos.	0,10	5	0,50

**DEBILIDADES**

7	Insuficiencia manejo de publicidad.	0,10	1	0,10
8	Inadecuado manejo de proveedores locales de materiales didácticos.	0,10	2	0,20
9	Falta de establecer estrategias de planificación.	0,10	2	0,20

10	Falta de compromiso y conciencia por parte de los empleados al cumplir sus funciones.	0,10	2	0,20
11	Poco personal acorde a las necesidades de la Organización.	0,10	2	0,20
12	Falta de manuales o reglamentos de administración.	0,10	2	0,20
13	Falta del manual funcional.	0,10	2	0,20
<b>TOTAL</b>		<b>1,50</b>	<b>45,00</b>	<b>4,50</b>

**Fuente:** Procesos Organizacionales

**Elaborado por:** Autoras

El resultado de 4,50% indica que la empresa tiene más fortalezas para continuar con su giro del negocio, sin embargo no hay que descuidar las debilidades existentes, con miras a buscarles soluciones que les permita crecer y ser reconocidos, a esto es necesario que se fortalezca la Fundación con canales de comunicación interno, que permitan a la Organización tornarse más competitiva en el ámbito local, apostando y forjando más estrategias en la comunicación mediante la publicidad (externo) e incentivando mediante motivación personal, laboral y económica al personal (interno), así mismo es urgente la capacitación del talento humano para el desarrollo eficiente y eficaz en el proceso cronológico, ordenado, con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas trazadas por la empresa (Giro del negocio); para lo cual se deberá tomar decisiones responsables y correctivas para el crecimiento de la empresa y evaluar la competitividad con otras empresas que realizan la misma actividad. Esto se realizará a su vez con el aprovechamiento de las fortalezas que posee la empresa, logrando que estas se incrementen y ayuden al constante desarrollo de la organización.

### 3.2 ANÁLISIS DE MEDIO EXTERNO

**Alcance:** Oportunidades y Amenazas.

**Definiciones:**

- **Oportunidades:** Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos y al desarrollo de la empresa.
- **Amenazas:** Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro, que dificultan el logro de los objetivos.

**GRÁFICO N°06 ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN**



**Fuente:** Procesos Organizacionales

**Elaborado por:** Autoras

**TABLA N° 08 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS ANÁLISIS EXTERNO**

CÓDIGO	ASPECTOS EXTERNOS	JUSTIFICACIÓN
<b>OPORTUNIDADES</b>		
<b>O1</b>	Convenios con instituciones públicas.	El Centro cuenta con proyectos para la implementación de ayudas sociales, aportando al desarrollo intelectual.
<b>O2</b>	Financiamiento.	Apoyo económico interinstitucional, mediante presentación de proyectos.
<b>O3</b>	Representación de una Empresa Extranjera.	Cuenta con el apoyo de una empresa internacional, para promocionar los cursos en el área de idiomas.
<b>O4</b>	Opinión pública y de la sociedad favorable.	Confianza y aceptación por parte de los clientes.
<b>O5</b>	Experiencia laboral	Aprovechamiento del conocimiento académico, creando nuevas técnicas de enseñanza, antes no utilizadas.

<b>O6</b>	Software personalizado	Programa educativo de fácil aprendizaje de idiomas.
<b>O7</b>	Los Centros Educativos Públicos y Privados locales, no ofrecen educación bilingüe	Promover y concientizar el aprendizaje de idiomas y mejoramiento de conocimientos en diferentes áreas.
<b>AMENAZAS</b>		
<b>A1</b>	Competencia.	Competidores con similares servicios.
<b>A2</b>	Normativas del SENESCYT para obtener certificados avalizados.	No cuenta con el Aval para la entrega de certificados.
<b>A3</b>	Jóvenes sin orientación vocacional en el desarrollo del Bilingüismo.	Falta de motivación personal hacia el direccionamiento académico.

### MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA EXTERNO

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>PROBABILIDAD DE IMPACTO</b>			
		<b>ALTA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>BAJA</b>
	<b>ALTA</b>	O1, A1	A2	
	<b>MODERADA</b>	A3	O4, O5	
	<b>BAJA</b>			O2, O3, O6, O7

**Fuente:** Procesos Organizacionales

**Elaborado por:** Autoras

### TABLA N° 09 PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

<b>ASPECTOS INTERNOS</b>		<b>CLASIFICACIÓN DE IMPACTO</b>				
		<b>DEBILIDAD</b>		<b>NORMAL</b>	<b>FORTALEZA</b>	
		<b>GRAN DEBILIDAD</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>EQUILIBRIO</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>GRAN FORTALEZA</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
O1	Convenios con instituciones públicas.					
O2	Financiamiento.					
O3	Representación de una Empresa Extranjera.					
O4	Opinión pública y de la sociedad favorable.					
O5	Experiencia laboral.					
O6	Software personalizado.					

O7	Los Centros Educativos Públicos y Privados locales, no ofrecen educación bilingüe.					
A1	Competencia.					
A2	Normativas del SENESCYT para obtener certificados avalizados.					
A3	Jóvenes sin orientación vocacional en el desarrollo del Bilingüismo.					
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>10%</b>	<b>20%</b>	<b>10%</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>

**Fuente:** Procesos Organizacionales

**Elaborado por:** Autoras

### **TABLA N° 10 MATRIZ DE MEDIOS EXTERNO**

**1=** Amenaza Importante.

**4=** Oportunidad Menor.

**2=** Amenaza Menor.

**5=** Oportunidad Importante.

**3=** Equilibrio.

<b>N°</b>	<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1	Convenios con instituciones públicas.	0,10	4	0,40
O2	Financiamiento.	0,10	5	0,50
O3	Representación de una Empresa Extranjera.	0,10	5	0,50
O4	Opinión pública y de la sociedad favorable.	0,10	3	0,30
O5	Experiencia laboral.	0,10	4	0,40
O6	Software personalizado.	0,10	5	0,50
O7	Los Centros Educativos Públicos y Privados locales, no ofrecen educación bilingüe.	0,10	5	0,50

<b>AMENAZAS</b>				
A1	Competencia.	0,10	1	0,10
A2	Normativas del SENECYT para obtener certificados avalizados.	0,10	2	0,20
A3	Jóvenes sin orientación vocacional en el desarrollo del Bilingüismo.	0,10	2	0,20
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	<b>36,00</b>	<b>3,60</b>

**Fuente:** Procesos Organizacionales

**Elaborado por:** Autoras

Una vez realizada la matriz de medios externos se ha determinado que existe un 3,60% en el cual podemos observar que la Fundación EFE obtiene más oportunidades que amenazas, por lo que debe reforzar sus oportunidades y seguirlas mejorando, con el fin de abarcar mayor mercado, tener mejores promociones y crecer en clientes, lo mismo que le permitirá obtener mayores recursos y amplio crecimiento y conocimiento institucional en el mercado.

### 3.3 ANÁLISIS FODA

**TABLA N° 11 FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS**

<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Calidad de servicios.	Convenios con Instituciones Públicas.
Diversidad de servicios.	Financiamiento.
Tecnología e instalaciones.	Representación de una empresa extranjera.
Gente Joven.	Opinión pública y de la sociedad favorable.
Precios competitivos.	Experiencia laboral.
Ubicación geográfica estratégica.	Software personalizado.
Mobiliarios modernos.	Los Centros educativos Públicos ni Privados locales no ofrecen educación bilingüe.



DEBILIDADES	AMENAZAS
Insuficiencia manejo de publicidad.	Competencia.
Inadecuado manejo de proveedores locales de materiales didácticos.	Normativas del SENECSYT para obtener certificados avalizados.
Falta establecer estrategias de planificación.	Jóvenes sin orientación vocacional, en el desarrollo del bilingüismo.
Falta de compromiso y conciencia por parte de los empleados al cumplir sus funciones.	
Poco personal acorde a las necesidades de la Organización.	
Falta de manuales o reglamentos administrativos.	
Falta manual funcional.	

**Fuente:** Procesos Organizacionales

**Elaborado por:** Autoras

### **Análisis General del FODA**

La Fundación Emprender Futuro Ecuador “EFE”, es una entidad que se desarrolla en un mercado competitivo y donde existe micro empresas, por lo que su misión está orientada a generar y dar capacitación al público en general, presenta en su análisis FODA, lo siguiente:

#### **Entre sus FORTALEZAS “EFE” cuenta con:**

- Calidad de servicios, que es una fortaleza primordial, ya que a través de la misma se puede alcanzar la satisfacción del cliente interno y externo, además del prestigio por brindar un servicio bueno y acorde a las necesidades del mercado.
- Diversidad de servicios: esto le garantiza a la empresa permanencia, ya que se acopla a los requerimientos de los clientes y aporta con conocimientos a la sociedad.
- Tecnología e instalaciones: la Fundación cuenta con tecnología avanzada e instalaciones adecuadas que la hacen competitiva en el mercado, lo que también ayuda a tener mayor acogida porque actualmente se busca comodidad y confort en los servicios.

- **Gente Joven:** Es una gran fortaleza porque la gente joven siempre está dispuesta al cambio, a mejorar e innovar cosas para tener una mejor proyección, capacidad y análisis en cosas vanguardistas, y esto hace que EFE tenga siempre una visión con miras al futuro.
- **Precios competitivos:** Por ser una Fundación que recibe donaciones y fondos externos ofrece capacitaciones a precios competitivos, lo que ha generado su permanencia en la provincia de Pastaza.
- **Ubicación geográfica estratégica:** EFE se encuentra ubicada en pleno centro de la ciudad de Puyo, lo que hace de fácil acceso y llegada al centro de capacitación, además esto también ayuda a su visualización con facilidad.
- **Mobiliario moderno:** La Institución cuentan con mobiliarios modernos y cómodos para el aprendizaje de sus alumnos, mejorando la imagen institucional y su prestigio.

### **DEBILIDADES**

- **Insuficiencia manejo de publicidad:** EFE por depender de fondos externos no ha elaborado un presupuesto que lo maneje de acuerdo a los requerimientos y a las necesidades, por lo que no tiene inversión en publicidad que apoye su difusión y socialización de los servicios que este presta.
- **Inadecuado manejo de proveedores locales de materiales didácticos:** Los proveedores locales de los materiales didácticos no cuentan con diseños apropiados, ni se cuenta con proveedores calificados que garanticen la calidad del producto adquirido.
- **Falta establecer estrategias de planificación:** La Fundación no ha elaborado planes estratégicos, ni operativos para impulsar el desarrollo y crecimiento institucional, lo que le deja una desventaja competitiva.
- **Falta de compromiso y conciencia por parte de los empleados al cumplir sus funciones:** los empleados no se sienten comprometidos y desarrollan sus actividades de forma empírica, y no se desempeñan de forma eficiente para aportar a un crecimiento organizacional.

- Poco personal acorde a las necesidades de la empresa: Se cuenta con personal que no reúne el perfil o las competencias necesarias para desempeñarse de una manera acorde en los puestos que se requieren en la empresa.
- Falta de manuales o reglamentos administrativos: La falta de normativa interna provoca que no se cuente con procesos o procedimientos claramente definidos que permitan eficiencia y eficacia en las operaciones internas y la satisfacción del cliente interno y externo.
- Falta manual funcional: No existe un manual de funciones que detalle cada una de las actividades que deben desarrollar los empleados, ni que metas deben cumplir para alcanzar el objetivo organizacional.

### **OPORTUNIDADES**

- Convenios con Instituciones Públicas: La Fundación a través de su Presidente Ejecutivo tiene convenios con instituciones públicas que le permite tener constantes ingresos por capacitaciones previstas con instituciones pactadas, lo que significa que es una entidad reconocida y que genera confianza en el sector.
- Financiamiento: a la Fundación le apoyan las organizaciones y esto es una ventaja que se debe aprovechar, con la finalidad de crecer con recursos externos no reembolsables
- Representación de una empresa extranjera: Es una oportunidad porque se cuenta con el convenio de la Escuela Internacional que le da renombre y prestigio a la Fundación.
- Opinión pública y de la sociedad favorable: Ante el público y sociedad en general EFE tiene aceptación y acogida.
- Experiencia laboral: Los capacitadores contratados se busca que tengan experiencia y se puedan desenvolver abiertamente ante el público.

- Software personalizado: Es una oportunidad porque la escuela internacional tiene este software que se acopla al nivel de estudio y aprendizaje de las personas a capacitarse, y esto es arrendado a la fundación a precios bajos.
- Los Centros educativos Públicos ni Privados locales no ofrecen educación bilingüe: En la ciudad de Puyo, no existen establecimientos educativos que promocionen la educación bilingüe, por lo que es una gran oportunidad de abarcar mayor mercado con la oferta de este tipo de capacitaciones.

### **AMENAZAS**

- Competencia: Por estar la ciudad de Puyo, creciendo constantemente también la competencia crece para todas las entidades y empresas, por eso en los últimos años se han aperturado centros de capacitaciones y formación personal y profesional que hacen que el mercado se sature y exista mayor competencia, por lo que ahí es importante crear estrategias que enlacen al crecimiento de la fundación.
- Normas del SENECYT para obtener certificados abalizados: El SENECYT es una entidad que se encarga de abalizar y certificar los títulos, por lo que los cambios bruscos que se den en esta normativa, pueden afectar directamente, ya que este órgano puede frenar la emisión de certificados o diplomas que otorguen en las entidades.
- Jóvenes sin orientación vocacional, en el desarrollo del bilingüismo: Los jóvenes hoy en día no tienen vocación por superarse, y aprender nuevas cosas e idiomas, por lo que es importante que se motive a los jóvenes a través de charlas y demás mecanismos para motivar su superación profesional.

## **4 CAPÍTULO IV**

# **EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**



**ARCHIVO  
PERMANENTE  
N° 1/2**

**CLIENTE:** FUNDACIÓN EMPRENDER FUTURO ECUADOR

**DIRECCIÓN:** Calle Ceslao Marín y General Villamil

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Auditoría de Gestión

**PERÍODO:** Del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2010

# ARCHIVO PERMANENTE

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
AUDITORES DE LA AUDITORÍA	BG, JV 07/11/2011	11/11/2011



**ARCHIVO  
PERMANENTE  
N° 2/2**

## ÍNDICE

### ÁREA ADMINISTRATIVA

ARCHIVO PERMANENTE	
Información General.	AP1
Hojas de Marcas.	AP2
Programas de Auditoría.	AP3



## **4.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN EMPRENDER FUTURO ECUADOR**

### **4.1.1 Información General**

Fundación EFE, inició el 17 de junio del 2009 con los socios: Díaz Pérez Héctor Iván, Grefa Cerda Beatriz Judith, Jachero Robalino Washington Elías, López Freire Jaime Roberto y Padilla Buñay Verónica Alejandra.

Fundación Emprender Futuro Ecuador EFE, fue creada por 5 socios fundadores mediante Estatuto aprobado el 21 de abril del 2009 y legalizado por el Ministerio de Inclusión Económica y Social Asesoría Legal MIES Pastaza, según acuerdo Ministerial N° 012 AL MIES-P-09 el 17 de junio del 2009, con el propósito de ejecutar actividades de capacitación, asesoría y formación profesional.

### **MISIÓN**

Fundación EFE se dedica a la capacitación de profesionales y profesionistas en sus diferentes áreas, brindando un mejor asesoramiento a sus clientes con respeto y amabilidad.

### **VISIÓN**

Ser un centro de capacitación líder en el mercado de la Región 3 del País, mediante los distintos talleres y cursos. Con miras a la expansión en el ámbito nacional, creando de esta manera profesionales capaces de desempeñar sus funciones eficientemente.

### **OBJETIVO GENERAL**

Ofertar servicios de capacitación especializados y personalizados, contribuyendo a la formación académica de la sociedad.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	07/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	11/11/2011





AP12/2

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Fomentar el desarrollo económico local con la participación de los actores públicos y privados, basados en el enfoque educativo y social.
- Incentivar al emprendimiento individual y colectivo en la sociedad.
- Estructurar un centro de profesionales capacitados en varias ramas, que responda a las necesidades de la demanda y gestión empresarial moderna, con alta responsabilidad social.

## VALORES ORGANIZACIONALES

- **Profesionalidad:** Gestión eficaz que facilite un servicio de excelencia con la conciencia económica y la convicción de brindar lo mejor de sí, cumpliendo el deber adquirido.
- **Responsabilidad:** Positivismo con la obligación contraída, actitud que se asume ante los resultados de la labor que se realiza, por lo cual se debe responder ante los demás.
- **Amor al trabajo:** Constancia en las actividades que se realiza, con entusiasmo y predisposición de colaborar en la formación de nuevos profesionales.
- **Trabajo en equipo:** Se promueve el trabajo participativo en equipos orientados en cumplir metas diseñadas.
- **Calidad:** Los servicios que ofrece “EFE”, se basan en la Calidad Total y atención cordial al cliente.
- **Servicios personalizados:** La atención al cliente se enfoca en un servicio personalizado, que permitan satisfacer las necesidades.
- **Creatividad, Innovación y Mejoramiento continuo:** Se incentiva las competencias requeridas por los diferentes cargos, en pro del mejoramiento organizacional de forma continua.
- **Honradez:** Demostrar honor y dignidad, integridad en la actuación, ser leal, incorruptible e imparcial, rechazar los desfases y otros tipos de corrupción.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	07/11/2011
Revisado por:	JV	11/11/2011

#### 4.1.2 Marcas de Auditoría

MARCAS	SIGNIFICADO
⊖	Notas Aclaratorias
Σ	Sumatoria
√	Revisado o verificado
Φ	Hallazgo
⌋	Duplicidad de Funciones
⌘	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
⌘	Inexistencia de manuales
⌘	No reúne requisitos
◇	No existe documentación
⌋	Justificado
⌋	No justificado
↕	Comparación
A	Análisis
£	Sustentado con evidencia

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	07/11/2011
Revisado por:	JV	11/11/2011

#### 4.1.3 Programa de Auditoría

**TABLA N° 12 PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**FASE I**

<p align="center"><b>FUNDACIÓN EMPRENDER FUTURO ECUADOR</b>  <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>  <b>PLANIFICACIÓN</b>  <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b></p>
--

**OBJETIVOS:**

- Establecer los recursos que serán necesarios para la realización de la auditoría.
- Establecer el compromiso de colaboración con el Directorio de la Fundación para la aplicación del examen.
- Obtener conocimiento general de las actividades que se realizan en la Fundación “EFE”.

<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>
1	Entrevistar al Presidente Ejecutivo y autoridades de la Fundación para notificar el comienzo de la auditoría y solicitar la documentación referente a la base legal interna y externa de la misma.	CP 1 1/1	BG/ JV	14/11/11
2	Efectuar una visita preliminar.	CP2 1/3	BG/ JV	15/11/11
3	Elaborar y aplicar cuestionarios para la Planificación estratégica con el fin de conocer la misión, visión y FODA.	CP3 1/5	BG/ JV	16/11/11

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	07/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	11/11/2011



**ARCHIVO  
CORRIENTE  
N° 1/2**

**CLIENTE:** FUNDACIÓN EMPRENDER FUTURO ECUADOR

**DIRECCIÓN:** Calle Ceslao Marín y General Villamil

**NATURALEZA DEL TRABAJO:** Auditoría de Gestión

**PERÍODO:** Del 01 de Enero al 31 de diciembre de 2010

# ARCHIVO CORRIENTE

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
AUDITORES DE LA AUDITORÍA	BG, JV 14/11/2011	16/12/2011



**ARCHIVO  
CORRIENTE  
N° 2/2**

## ÍNDICE

### ÁREA ADMINISTRATIVA

<b>ARCHIVO CORRIENTE/ CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>	
Programa de Auditoría.	PA1
Carta de requerimiento.	CP1
Entrevista preliminar.	CP2
Evaluación Misión, Visión.	CP3



**PA/CP**  
1/1

## 4.2 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

### 4.2.1 Fase I: Conocimiento Preliminar

**FUNDACIÓN EMPRENDER FUTURO ECUADOR  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
PLANIFICACIÓN  
PROGRAMA DE AUDITORÍA**

#### OBJETIVOS:

- Establecer los recursos que serán necesarios para la realización de la auditoría.
- Establecer el compromiso de colaboración con el Directorio de la Fundación para la aplicación del examen.
- Obtener conocimiento general de las actividades que se realizan en la Fundación “EFE”.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Entrevistar al Presidente Ejecutivo y autoridades de la Fundación para notificar el comienzo de la auditoría y solicitar la documentación referente a la base legal interna y externa de la misma.	CP 1 1/1	BG/ JV	14/11/11
2	Efectuar una visita preliminar.	CP2 1/4	BG/ JV	15/11/11
3	Elaborar y aplicar cuestionarios para la Planificación estratégica con el fin de conocer la misión, visión y FODA.	CP3 1/16	BG/ JV	16/11/11

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	07/11/2011
Revisado por:	JV	11/11/2011



CP1 1/1

Puyo, 17 de noviembre del 2011

Ingeniero

Héctor Iván Díaz Pérez

**PRESIDENTE EJECUTIVO FUNDACIÓN EFE**

Presente

De mi consideración:

En atención al pedido que se realizó a su persona para la realización de la Auditoría de Gestión al Área Administrativa de EFE, correspondientes al período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010.

Las señoritas Judith Grefa y Janeth Valla, realizarán la auditoría de acuerdo a las respectivas normas y reglamentos, con el fin de obtener una opinión acerca de la gestión realizada en la entidad, obteniendo evidencias que sustente el dictamen de auditoría.

Al mismo tiempo de la manera más comedida solicitamos la colaboración y las facilidades por parte del personal que labora en la entidad, para acceder a la respectiva información y poder evaluar el cumplimiento de los objetivos y el buen uso de los Recursos.

Por la atención a la presente, anticipo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Janeth Valla

**JEFE DEL GRUPO DE AUDITORÍA JV. BG.**

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	14/11/2011
Revisado por:	JV	18/11/2011



CP 21/4

#### 4.2.1.1 Cuestionario de visita preliminar

##### A. DATOS GENERALES

###### 1 RAZÓN SOCIAL

Fundación Emprender Futuro Ecuador “EFE”

###### 2. FECHA DE CREACIÓN

17 de junio del 2009

###### 3. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

Calle Ceslao Marín y General Villamil

###### 4. ACTIVIDAD ECONOMICA

Actividades de capacitación, asesoría y formación profesional.

###### 5. REPRESENTANTE LEGAL

Ing. Héctor Iván Díaz Pérez

##### B. CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN

###### 1. N° DE EMPLEADOS

Cinco empleados

###### 2. ÁREAS DE TRABAJO

Administrativo

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	15/11/2011
Revisado por:	JV	18/11/2011





CP22/4

### 3. SERVICIOS

Los cursos que brinda la organización son variados dependiendo de la demanda de los estudiantes y profesionales que requieren de capacitación específica, para su crecimiento educativo, dando asesoramiento adecuado entre ellos los siguientes:

- Idiomas (Inglés, Francés, Japonés en los diferentes niveles).
- Emprendimiento Empresarial y Planes de Negocios
- Talleres de Desarrollo Personal a través de alta motivación.
- Diseño, Formulación y Ejecución de Proyectos.

### 4. ESTRUCTURA ORGÁNICA

<b>PRESIDENTE EJECUTIVO</b>	Ing. Héctor Iván Díaz Pérez
<b>SECRETARIA – TESORERA</b>	Beatriz Judith Grefa Cerda
<b>ASISTENTE DEL DIRECTORIO</b>	Amy Isabel Rivadeneira Salas
<b>EJECUTIVO DE VENTAS</b>	Danny Balseca
<b>DIRECTOR ACADÉMICO</b>	David Villacreses

### 5. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

#### MISIÓN

Fundación EFE se dedica a la capacitación de profesionales y profesionistas en sus diferentes áreas, brindando un mejor asesoramiento a sus clientes con respeto y amabilidad.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	15/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	18/11/2011



CP23/4

## VISIÓN

Ser un centro de capacitación líder en el mercado de la Región 3 del País, mediante los distintos talleres y cursos. Con miras a la expansión en el ámbito nacional, creando de esta manera profesionales capaces de desempeñar sus funciones eficientemente.

## OBJETIVO GENERAL

Ofertar servicios de capacitación especializados y personalizados, contribuyendo a la formación académica de la sociedad.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Fomentar el desarrollo económico local con la participación de los actores públicos y privados, basados en el enfoque educativo y social.
- Incentivar al emprendimiento individual y colectivo en la sociedad.
- Estructurar un centro de profesionales capacitados en varias ramas, que responda a las necesidades de la demanda y gestión empresarial moderna, con alta responsabilidad social.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	15/11/2011
Revisado por:	JV	18/11/2011

## 6. ANÁLISIS FODA

<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Calidad de servicios.	Convenios con Instituciones Públicas.
Diversidad de servicios.	Financiamiento.
Tecnología e instalaciones.	Representación de una empresa extranjera
Gente Joven.	Opinión pública y de la sociedad favorable.
Precios competitivos.	Experiencia laboral.
Ubicación geográfica estratégica.	Software personalizado.
Mobiliarios modernos.	Los Centros educativos Públicos ni Privados locales no ofrecen educación bilingüe.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Insuficiencia manejo de publicidad.	Competencia.
Inadecuado manejo de proveedores locales de materiales didácticos.	Normativas del SENECSYT para obtener certificados avalizados.
Falta establecer estrategias de planificación.	Jóvenes sin orientación vocacional, en el desarrollo del bilingüismo.
Falta de compromiso y conciencia por parte de los empleados al cumplir sus funciones.	
Poco personal acorde a las necesidades de la Organización.	
Falta de manuales o reglamentos administrativos.	
Falta manual funcional.	

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	15/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	18/11/2011

#### 4.2.1.2 Evaluación de la misión, visión y FODA de la Fundación Emprender Futuro Ecuador EFE

Para el análisis de la Misión, Visión y FODA se ha preparado cuestionarios aplicados al Presidente Ejecutivo de la Fundación EFE, obteniendo los siguientes resultados:

**TABLA N° 16 EVALUACIÓN DE LA VISIÓN**

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO					
N°.	COMPONENTE: VISIÓN	PT	SI	NO	CT
	SUMAN:	3			2
	VISIÓN				
01	Ser un centro de capacitación líder en el mercado local.	1		x	
02	Ofrecer talleres y cursos con miras a la expansión en el ámbito nacional.	1	<input checked="" type="checkbox"/> J x		
03	Formar profesionales capaces de desempeñar funciones eficientemente.	1	<input checked="" type="checkbox"/> J x		
CALIFICACIÓN TOTAL:		CT=		2	
PONDERACIÓN TOTAL:		PT=		3	
NIVEL DE CONFIANZA: $NC = CT/PT \times 100$		NC=		66.67%	
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: $RI = 100\% - NC\%$		RI=		33.33%	

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75% A	76% - 95
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100 -NC)		

<input checked="" type="checkbox"/> J	Justificado
$\Sigma$	Sumatoria
A	Análisis
$\updownarrow$	Comparación

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	16-17/11/2011
Revisado por:	JV	18/11/2011



CP3 2/12

### Conclusión:

El nivel de confianza y de riesgo es moderado, por lo que la organización, debe encaminarse a cumplir con la visión empresarial y así sostener a la Fundación en el mercado competitivo.

**TABLA N° 17 MATRIZ DE OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN VISIÓN**

<b>MATRIZ DE OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN DE LA VISIÓN</b>	
<b>Observación y Recomendación</b>	<b>Comentado con: Ing. Iván Díaz Respuesta de la Organización</b>
<p><b><u>Observación N° 01:</u></b></p> <p><b>Deficiencia del Control Interno</b></p> <p>La organización está en proceso de aceptación en el mercado, por no manejarse buenas estrategias de mercadeo.</p> <p><b><u>Recomendación N° 01:</u></b></p> <p>Socializar las actividades que brinda la EFE, para captar mayor aceptación.</p>	<p>El Presidente Ejecutivo nos comenta la predisposición de continuar trabajando para el mejoramiento de la Fundación y de la publicidad.</p>

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	16-17/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	18/11/2011

TABLA N° 18 EVALUACIÓN DE LA MISIÓN

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO					
N°.	COMPONENTE: MISIÓN	PT	SI	NO	CT
	SUMAN:	3			3
	MISIÓN				
01	La fundación se dedica a la capacitación a profesionales	1	<sup>x</sup> <input checked="" type="checkbox"/>		
02	Capacitación en diferentes áreas.	1	<sup>x</sup> <input checked="" type="checkbox"/>		
03	Asesoramiento	1	<sup>x</sup> <input checked="" type="checkbox"/>		
CALIFICACIÓN TOTAL:				CT=	3
PONDERACIÓN TOTAL:				PT=	3
NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100				NC=	100.00%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100% - NC%				RI=	0.00%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100 -NC)		

**Conclusión:**










La misión fijada por la empresa se la está realizando, conforme a lo definido y planteado, por lo que esto permitirá que la empresa, con mayor esfuerzo, pueda cumplir con la visión trazada.


<input checked="" type="checkbox"/>	Justificado
<sup>Σ</sup>	Sumatoria
A	Análisis






	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	16-17/11/2011
Revisado por:	JV	18/11/2011

## EVALUACIÓN DEL FODA INSTITUCIONAL

TABLA N° 19 EVALUACIÓN DE FORTALEZAS

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO					
N°.	COMPONENTE: FORTALEZAS	PT	SI	NO	CT
	SUMAN:	7			5
	<b>FORTALEZAS</b>				
01	Calidad de Servicios	1	x 		
02	Diversidad de servicios	1		x 	
03	Tecnología e instalaciones.	1	x 		
04	Gente joven.	1	x 		
05	Precios competitivos.	1		x 	
06	Ubicación geográfica estratégica.	1	x 		
07	Mobiliarios modernos.	1	x 		
CALIFICACIÓN TOTAL:				CT=	5
PONDERACIÓN TOTAL:				PT=	7 
NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100				NC=	71.43%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100% - NC%				RI=	28.57% 

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75% 	76% - 95
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100 -NC)		

	Justificado
	Sumatoria
	No justificado
	Comparación
	Análisis

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	16-17/11/2011
Revisado por:	JV	18/11/2011

TABLA N° 20 MATRIZ DE OBSERVACIÓN A LAS FORTALEZAS

MATRIZ DE OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN A LAS FORTALEZAS INSTITUCIONALES	
Observación y Recomendación	Comentado con: Ing. Iván Díaz Respuesta de la Organización
<p><b><u>Observación N° 01</u></b></p> <p><b>Deficiencia del Control Interno</b></p> <p>No se cuenta con la preparación de un cronograma de cursos variados.</p> <p><b><u>Recomendación N° 01</u></b></p> <p>La Fundación debe analizar los temas de capacitación que causen mas interés por parte de sus clientes, y ofertar estos servicios a precios cómodos para que puedan captar mayor número de participantes</p>	<p>El Ing. Iván Díaz va a trabajar en conjunto con los docentes para preparar un listado de temas que motive el interés de la colectividad, y pondrá a consideración de la asamblea el costo de los cursos.</p>

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	16-17/11/2011
Revisado por:	JV	18/11/2011



**TABLA N° 21 EVALUACIÓN DE OPORTUNIDADES**

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO					
N°.	COMPONENTE: OPORTUNIDADES	PT	SI	NO	CT
	SUMAN:	7			6
	<b>OPORTUNIDADES</b>				
01	Convenios con Instituciones Públicas	1	x <input checked="" type="checkbox"/>		
02	Financiamiento	1		x <input checked="" type="checkbox"/>	
03	Representación de una empresa extranjera	1	x <input checked="" type="checkbox"/>		
04	Opinión pública y de la sociedad favorable	1	x <input checked="" type="checkbox"/>		
05	Experiencia laboral	1	x <input checked="" type="checkbox"/>		
06	Software personalizado	1	x <input checked="" type="checkbox"/>		
07	Los centros educativos Públicos y Privados no ofrecen educación bilingüe	1	x <input checked="" type="checkbox"/>		
<b>CALIFICACIÓN TOTAL:</b>			<b>CT=</b>		<b>6</b>
<b>PONDERACIÓN TOTAL:</b>			<b>PT=</b>		<b>7</b> $\Sigma$
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>			<b>NC=</b>		<b>85.71%</b> $\uparrow$
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100% - NC%</b>			<b>RI=</b>		<b>14.29%</b> $\uparrow$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100 -NC)		

A

<input checked="" type="checkbox"/>	Justificado
$\Sigma$	Sumatoria
<input type="checkbox"/>	No justificado
$\uparrow$	Comparación
A	Análisis

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	16-17/11/2011
Revisado por:	JV	18/11/2011

**TABLA N° 22 MATRIZ DE OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN  
OPORTUNIDADES**

<b>MATRIZ DE OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN OPORTUNIDADES</b>	
<b>Observación y Recomendación</b>	<b>Comentado con: Ing. Iván Díaz Respuesta de la Organización.</b>
<p><b><u>Observación N° 01:</u></b></p> <p><b>Deficiencia del Control Interno</b></p> <p>No cuenta con financiamiento permanente de otras instituciones a fines.</p> <p><b><u>Recomendación N° 01:</u></b></p> <p>Elaborar proyectos y presentar a varios organismos que puedan brindar su apoyo en la formación de nuevos profesionales con un alto nivel de conocimiento.</p>	<p>El presidente de la Fundación dialogara con la Asamblea para crear proyectos que faciliten el financiamiento del centro de estudios.</p>

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	16-17/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	18/11/2011

**TABLA N° 23 EVALUACIÓN DE DEBILIDADES**

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO					
N°.	COMPONENTE: DEBILIDADES	PT	SI	NO	CT
	SUMAN:	7			0
	<b>DEBILIDADES</b>				
01	Insuficiencia manejo de publicidad.	1	x <input type="checkbox"/>		
02	Falta de proveedores locales de materiales didácticos	1	x <input type="checkbox"/>		
03	Falta de establecer las estrategias de planificación	1	x <input type="checkbox"/>		
04	Falta de compromiso y conciencia por parte de los empleados al cumplir sus funciones.	1	x <input type="checkbox"/>		
05	Poco personal acorde a las necesidades de la empresa	1	x <input type="checkbox"/>		
06	Falta de manuales o reglamentos de administración	1	x <input type="checkbox"/>		
07	Falta de manual funcional	1	x <input type="checkbox"/>		
<b>CALIFICACIÓN TOTAL:</b>				<b>CT=</b>	<b>0</b>
<b>PONDERACIÓN TOTAL:</b>				<b>PT=</b>	<b>7 <math>\Sigma</math></b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>				<b>NC=</b>	<b>0.00%</b>
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100% - NC%</b>				<b>RI=</b>	<b>100.00%</b>

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50% <b>A</b>	51% - 75%	76% - 95
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100 -NC)		

**Nota Aclaratoria:  $\textcircled{A}$**

Por ser debilidades, cuyas respuestas confirman que aún no se han superado, se toma el SI, como incumplimiento y se marcaría NO, cuando una vez evaluado, se determine que se ha superado el problema.

<input type="checkbox"/>	Justificado
$\Sigma$	Sumatoria
$\textcircled{A}$	Nota aclaratoria
<b>A</b>	Análisis

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	BG	16-17/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	18/11/2011

**TABLA N° 24 MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES  
DEBILIDADES**

<b>MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES DEBILIDADES</b>	
<b>Observaciones y Recomendaciones</b>	<b>Comentado con: Ing. Iván Díaz Respuesta de la empresa</b>
<p><b><u>Observación N° 01:</u></b></p> <p><b>Deficiencia del control Interno</b></p> <p>No se están manejando correctamente el marketing al no ofertar los servicios y actividades que ofrece la EFE por medio de la prensa escrita y oral.</p> <p><b><u>Recomendación N° 01:</u></b></p> <p>Se debe invertir en publicidad puede ser en: radio, televisión, hojas volantes, internet o gigantografías que llamen la atención a la ciudadanía, promoviendo la capacitación y actualización de conocimientos para personas de toda edad.</p> <p><b><u>Observación N° 02:</u></b></p> <p>No se diseña el perfil del empleado a requerirse, en base a las exigencias de las funciones a desempeñar.</p> <p><b><u>Recomendación N° 02:</u></b></p> <p>El Presidente Ejecutivo con la asamblea general debe exigir al área que requiera de un puesto nuevo, el diseño del perfil del empleado, con sus respectivas funciones, con la finalidad de seleccionar al personal idóneo y competente para el puesto de trabajo.</p>	<p>El presidente ejecutivo reconoce que existe falta de publicidad, y asegura que tomaran las medidas correctivas necesarias basadas en los recursos que tenga disponibles, en cuanto al personal va a conversar con la asamblea general para buscar alternativas que permitan seleccionar al personal adecuado previa su planificación.</p>

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	16-17/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	18/11/2011

**TABLA N° 25 EVALUACIÓN DE AMENAZAS**

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO					
N°.	COMPONENTE: AMENAZAS	PT	SI	NO	CT
	SUMAN:	3			0
	AMENAZAS				
01	Competencia	1	x <input type="checkbox"/>		
02	Normativas del SENESCYT para obtener certificados abalizados	1	x <input type="checkbox"/>		
03	Jóvenes con orientación vocacional, en el desarrollo del bilingüismo	1	x <input type="checkbox"/>		
CALIFICACIÓN TOTAL:		CT=			0
PONDERACIÓN TOTAL:		PT=			3 $\Sigma$
NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100		NC=			0.00%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100% - NC%		RI=			100.00%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50% $A$	51% - 75%	76% - 95
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100 -NC)		

**Nota Aclaratoria:  $\textcircled{A}$**

Por ser amenazas, cuyas respuestas confirman que aun no se han superado, se toma el SI, como incumplimiento y se marcaría NO, cuando una vez evaluado, se determine que se ha superado el problema.

<input type="checkbox"/>	Justificado
$\Sigma$	Sumatoria
$\textcircled{A}$	Nota aclaratoria
$A$	Análisis

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	16-17/11/2011
Revisado por:	JV	18/11/2011

**TABLA N° 26 MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES**  
**AMENAZAS**

<b>MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES AMENAZAS</b>	
<b>Observaciones y Recomendaciones</b>	<b>Comentado con: Ing. Iván Díaz Respuesta de la Organización</b>
<p><b><u>Observación N° 01:</u></b></p> <p><b>Deficiencia del Control Interno</b>            La Fundación debe trabajar de forma óptima para disminuir la competencia de la localidad.</p> <p><b><u>Recomendación N° 01:</u></b>            Una vez aplicada el estudio de mercado, se debe diseñar estrategias que permitan colocar la Fundación por delante de la competencia, esto a través de la calidad del servicio y el costo del mismo.</p> <p><b><u>Observación N° 02:</u></b>            No cuenta con el aval del SENESCYT para la entrega de certificados legalizados que tengan mayor peso en la formación académica.</p> <p><b><u>Recomendación N° 02:</u></b>            La Fundación debe analizar los requisitos para poder calificar al centro de estudios ante el organismo pertinente, y cumplir con los demás trámites que le permitan entregar certificados avalizados por una Institución Superior.</p> <p><b><u>Observación N° 03</u></b>            No existe una total concientización de los jóvenes sobre la necesidad de aprender el bilingüismo.</p> <p><b><u>Recomendación N° 03</u></b>            Efectuar visitas a los planteles educativos, socializando las ventajas de conocer varios idiomas.</p>	<p>El presidente ejecutivo acepta la falta de socialización en los planteles educativos sobre el bilingüismo, por cuestión de tiempo y gastos que incurren, pero manifiesta su compromiso de mejorar este aspecto, de igual forma confirma la decisión firme de promover nuevos cursos y superar a la competencia.</p>

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	16-17/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	18/11/2011



CP3<sub>12/12</sub>

## CONCLUSIÓN GENERAL FODA

Una vez evaluado el FODA organizacional se puede determinar que se sigue manteniendo lo analizado, que las ventajas y oportunidades son favorables para el desarrollo de la “EFE” y posicionamiento en el mercado por sus servicios de calidad y confort de sus instalaciones; en cuanto al financiamiento los Directivos de la Fundación deberán seguir trabajando, en la presentación de proyectos los que permiten conseguir el apoyo requerido, en cuanto a las amenazas se comprometen en realizar un trabajo conjunto a fin de disminuir la competencia.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	16-17/11/2011
Revisado por:	JV	18/11/2011

**TABLA N° 13 PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II**

**FASE II**

**FUNDACIÓN EMPRENDER FUTURO ECUADOR  
 AUDITORÍA DE GESTIÓN  
 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
 PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**OBJETIVOS:**

- Adquirir información de los controles existentes en el Área Administrativa de la Fundación EFE
- Evaluar el cumplimiento de los controles internos existentes.
- Determinar si los recursos asignados al Área están siendo utilizados de forma eficiente.

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Evaluar el Control Interno y sus componentes.	CI 1/22	JV/BG	21/11/11
2	Evaluar los Hallazgos.	EH 1/5	JV/BG	22/11/11
3	Informe de Control Interno.	ICI 1/5	JV/BG	23/11/11
4	Realizar una Orden de Trabajo.	OT 1/1	JV/BG	24/11/11
5	Elaborar el Plan Específico.	MP 1/3	JV/BG	24/11/11

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	BG	07/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	11/11/2011





## ÍNDICE

### ÁREA ADMINISTRATIVA

ARCHIVO CORRIENTE/ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
Programa de Auditoría.	PA
Control Interno.	CI
Evaluación de hallazgos.	EH
Informe de Control Interno.	ICI
Orden de Trabajo.	OT
Memorando de Planificación.	MP

#### 4.2.2 Fase II: Planificación Estratégica

**FUNDACIÓN EMPRENDER FUTURO ECUADOR**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

#### OBJETIVOS:

- Adquirir información de los controles existentes en el Área Administrativa de la Fundación EFE.
- Evaluar el cumplimiento de los controles internos existentes.
- Determinar si los recursos asignados al Área están siendo utilizados de forma eficiente.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Evaluar el Control Interno y sus componentes.	CI 1/18	JV/BG	21/11/11
2	Evaluar los Hallazgos.	EH 1/5	JV/BG	22/11/11
3	Informe de Control Interno.	ICI 1/7	JV/BG	23/11/11
4	Realizar una Orden de Trabajo.	OT 1/1	JV/BG	24/11/11
5	Elaborar el Plan Específico.	MP 1/3	JV/BG	24/11/11

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	BG	07/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	11/11/2011

#### 4.2.2.1 Evaluación General de Control Interno Área Administrativa

**TABLA N° 27 MATRIZ DE EVALUACIÓN SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

N°	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	REF	SI	NO	N/A	PARCIAL	% CUMPLIMIENTO	CONCLUSIÓN PRELIMINAR ACCIONES NECESARIAS	CONSIDERACIÓN ADICIONAL
<b>01</b>	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>								
	¿La Dirección transmite adecuadamente el mensaje de que la integridad no puede ser comprometida?	1	<input checked="" type="checkbox"/>				100%		
	¿Existe una positiva naturaleza de control, por medio de la cual hay una actitud consciente de su importancia a través de la organización, y un <i>Tone at the top (actitud del personal)</i> positivo?	2				x	50%		
	¿Es la competencia de las personas que pertenecen a la Institución ajustarse a sus responsabilidades?	3	<input checked="" type="checkbox"/>				100%		
	¿Es apropiado el estilo de la Dirección operativa, la forma como designa la autoridad y responsabilidad, organiza y desarrolla su personal?	4				x	70%		
	¿Proporciona la Asamblea General el nivel adecuado de atención?	5				x	80%		
	¿Existen códigos de conducta y otras políticas considerando prácticas de negocios conflictos de interés, o supuestos estándares de comportamiento ético y moral?	6		x			0%	No existen	
	¿La relación con empleados, proveedores, clientes, competidores, están basados en la honestidad y equidad?	7	<input checked="" type="checkbox"/>				100%		

<input checked="" type="checkbox"/>	Inexistencia de manuales
<input checked="" type="checkbox"/>	Justificado

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	BG	21/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	25/11/2011

¿Existe presión para cumplir con los objetivos de desempeño irreales particularmente por resultados a corto plazo y extensión en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño?	8				X	80%		
¿La actitud de la dirección frente a la intervención o frente a los dominantes controles establecidos son documentados y apropiadamente explicados?	9				X	50%	No son documentados	
¿Existen actividades de control que aseguren la adherencia a las políticas establecidas y llevar a cabo las acciones para tratar los riesgos relacionados?	10		X <sup>◇</sup>			0%	No existen	
¿La Institución especifica el nivel de competencia necesario para trabajos determinados, como un requisito de conocimientos y habilidades?	11				X	70%		
¿La Asamblea General desafía constructivamente las decisiones planeadas por el Presidente Ejecutivo, como iniciativas estratégicas, transacciones mayores y pruebas para explicar los resultados pasados?	12	X J				100%		
La Asamblea General está suficientemente envuelto en la efectividad de la evaluación de <i>The tone on the top</i> .	13	X				100%		
¿Las acciones de la Asamblea que toma como resultado de sus descubrimientos, incluye investigaciones especiales como sean necesitadas?	14				X	40%		
¿La Institución entra a menudo en convenios particulares de alto riesgo o es extremadamente conservadora en la aceptación de riesgos?	15				X	60%		

◇	No existe documentación
J	Justificado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	21/11/2011
Revisado por:	JV	25/11/2011

¿La actitud de la Administración hacia el procesamiento de la información y funciones de contabilidad, se preocupa acerca de la confiabilidad de los reportes financieros y la seguridad de los bienes o activos?	16	<input checked="" type="checkbox"/>				100%		
¿Las actitudes y acciones hacia los reportes financieros, incluyendo disputas sobre aplicación de acuerdos contables son adecuadas?	17	x				100%		
¿La estructura organizacional y su habilidad para proporcionar el flujo de información para dirigir sus actividades es apropiadamente descentralizada y centralizada, dado la naturaleza de las operaciones de la Organización?	18				x	80%		
¿Es adecuada la definición de las responsabilidades claves del Presidente Ejecutivo y el entendimiento de sus responsabilidades?	19	x	<input checked="" type="checkbox"/>			100%		
¿Los ejecutivos de las actividades comerciales tienen acceso a los canales de comunicación de los principales ejecutivos de la operación?	20				x	50%		
¿Existe un número suficiente de empleados, particularmente en los campos de dirección y supervisión?	21		x	<input checked="" type="checkbox"/>		0%		
¿Las políticas de los recursos humanos son esenciales para la contratación y retención de la gente para permitir que los planes que tiene la Institución sean alcanzados?	22		x			0%	No existen políticas <input checked="" type="checkbox"/>	
¿Los nuevos empleados están enterados de sus responsabilidades y expectativas de la Dirección?	23				x	30%		
¿El personal de supervisión se reúne periódicamente con los empleados para repasar los objetivos de su trabajo y sugerir alguna mejora o modificación?	24				x	30%		

<input checked="" type="checkbox"/>	Justificado
<input checked="" type="checkbox"/>	Duplicidad de Funciones
<input checked="" type="checkbox"/>	No reúne requisitos
<input checked="" type="checkbox"/>	Hallazgo

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	BG	21/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	25/11/2011

02	VALORACIÓN DE RIESGOS								
¿Son establecidos y vinculados los objetivos globales de la Institución con los objetivos a nivel de la actividad?	25				J x	80%			
¿Son los riesgos internos y externos los que influyen en el éxito o en el fracaso de los objetivos identificados y evaluados?	26	x				100%			
¿Existen mecanismos para la identificación de los cambios que afectan la habilidad de la entidad en cuanto a la realización de los objetivos?	27		x			0%	No existen		
¿Son las políticas y procedimientos modificados como van siendo necesarios?	28		x	◇		0%	No existen		
¿Los objetivos globales de la institución incluyen declaraciones generales de lo que ésta desea llevar a cabo?	29	J x				100%			
¿Es efectiva la comunicación a los empleados y al directorio de los Objetivos Globales de la Institución?	30				x	70%			
¿Existe Plan Estratégico que apoye los objetivos globales de la Institución?	31		x	◇		0%	No existen		
¿Los Objetivos a nivel de la actividad con los objetivos globales de la organización están enlazados con los planes estratégicos?	32		x	◇		0%	No existen		
¿Son identificados los objetivos más importantes para la consecución de los objetivos globales de la Institución?	33				x	60%			
¿Existe participación de todos los niveles de la administración en la definición de objetivos?	34				x	70%			
¿Se identifica y se considera las implicaciones de los riesgos pertinentes, en los niveles de la Institución como los niveles de la actividad?	35				x	50%			
¿La Institución cuenta con mecanismos para identificar los riesgos provenientes de fuentes externas?	36		x			0%	No existen		

J	Justificado
◇	No existe documentación

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	BG	21/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	25/11/2011

¿La minuciosidad y relevancia existe en el proceso de análisis de riesgos, incluyendo la estimación de los riesgos significativos, la valoración de la probabilidad de su carencia y la determinación de las acciones requeridas?	37		x			0%	No existen	
¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar a los cambios que pueda tener un efecto más dramático y penetrante sobre la Institución y que demande la atención de la alta administración?	38		x			0%	No existen	
¿Para los eventos o actividades a nivel de la Institución cuenta con mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar eficientemente?	39		x			0%	No existen	
<b>03 ACTIVIDADES DE CONTROL</b>								
¿Existen políticas apropiadas y los procedimientos necesarios con respecto a cada una de las actividades?	40		x			0%	No existen $\phi$	
¿Se identifica las actividades de control para que sean usadas apropiadamente?	41		x			0%	No existen $\phi$	
<b>04 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>								
¿La información relevante es identificada, capturada, procesada y reportada por el sistema de información?	42				x	50%		
¿La obtención de información externa e interna y la administración por medio de los reportes de la entidad, ayudan a establecer los objetivos?	43				x	50%		
¿El suministro de información a los empleados claves es adecuada?	44	x				100%		
¿Las necesidades y prioridades en la información son determinadas por los ejecutivos principales?	45	x				100%		
¿Los recursos son suficientes y son suministrados a medida que van siendo necesitados para desarrollar nuevos sistemas de información?	46				x	50%		

$\phi$	Hallazgo
--------	----------

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	BG	21/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	25/11/2011

<b>05</b>	<b>MONITOREO</b>								
¿Existen procedimientos para el monitoreo en una base <i>ongoing (en marcha)</i> , o periódicamente se debe evaluar el funcionamiento de los otros componentes del control interno?	47		x			0%	No existen		
¿Son reportadas las deficiencias al personal encargado?	48				x	50%			
¿Son modificadas las políticas y los procedimientos a medida que se van necesitando?	49		x			0%	No existen		
¿El personal es cuestionado periódicamente para establecer si entiende y cumple con el código de conducta de la entidad y desempeña regularmente actividades críticas de control?	50		x			0%	No existen		
¿Es observado el sistema de control interno en intervalos de tiempo moderados, enfatizando directamente en la efectividad del sistema?	51		x			0%	No existen		
¿La metodología del sistema de evaluación es lógica y apropiada?	52				x	40%			
¿Los manuales de las políticas, los cuadros de la organización, los instructivos de operación están a disposición de todos?	53				x	0%	No existen <sup>φ</sup>		
¿Existen mecanismos para la captura e información de las deficiencias de control interno identificados?	54		x			0%	No existen <sup>φ</sup>		
¿Las deficiencias son reportadas directamente a la persona encargada de la actividad y a una persona de un nivel más alto?	55				x	80%			
¿Las acciones tomadas tienen los correctivos adecuados para su mejoramiento?	56				x	70%			
<b>SUMATORIA TOTAL</b>						<b>2610%</b>			
<b>% DE CUMPLIMIENTO</b>						<b>47%</b>			

<sup>φ</sup>	Hallazgo
--------------	----------

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	21/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	25/11/2011



<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15% - 50% <b>A</b>	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO (100 - NC)</b>		

**Fuente:** Auditoría Control Interno

**Elaborado por:** Autoras

### **Conclusión:**

El Cuestionario de Control Interno aplicado fue realizado en base a una Estructura General, ya que no existe un documento que haya permitido establecer pautas para su evaluación, esto con la finalidad de identificar la situación de la Organización. Se obtuvo como resultado un bajo nivel de cumplimiento del control interno, el cual dificulta el cumplimiento de los objetivos o fines de la Organización, por lo que se recomienda establecer controles y designar supervisores que detecten los inconvenientes con anticipación para mejorar el funcionamiento, esto a su vez refleja un nivel de riesgo inherente elevado.

<b>A</b>	Análisis
<b>Φ</b>	Hallazgo

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	21/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	25/11/2011









#### 4.2.2.2 Evaluación Componentes del Control Interno Área Administrativa



**TABLA N° 28 MATRIZ DE EVALUACIÓN AMBIENTE DE CONTROL**

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO					
N°.	COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL	PT	SI	NO	CT
	SUMAN:	24			8
<b>1</b>	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>1.1</b>	¿La Dirección transmite adecuadamente el mensaje de que la integridad no puede ser comprometida?	1	<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>1.2</b>	¿Existe una positiva naturaleza de control, por medio de la cual hay una actitud consciente de su importancia a través de la organización, y un <i>*Tone at the top</i> positivo?	1		<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>1.3</b>	¿Es la competencia de las personas que pertenecen a la Institución ajustarse a sus responsabilidades?	1	<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>1.4</b>	¿Es apropiado el estilo de la Dirección operativa, la forma como designa la autoridad y responsabilidad, organiza y desarrolla su personal?	1		<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>1.5</b>	¿Proporciona la Asamblea General el nivel adecuado de atención?	1		<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>1.6</b>	¿Existen códigos de conducta y otras políticas considerando prácticas de negocios conflictos de interés, o supuestos estándares de comportamiento ético y moral?	1		<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>1.7</b>	¿La relación con empleados, proveedores, clientes, competidores, están basados en la honestidad y equidad?	1	<input checked="" type="checkbox"/>		

<input checked="" type="checkbox"/>	Justificado
<input checked="" type="checkbox"/>	No justificado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	21/11/2011
Revisado por:	JV	25/11/2011

1.8	¿Existe presión para cumplir con los objetivos de desempeño irreales particularmente por resultados a corto plazo y extensión en la cual la compensación está basada en la consecución de tales objetivos de desempeño?	1		x 	
1.9	¿La actitud de la dirección frente a la intervención o frente a los dominantes controles establecidos son documentados y apropiadamente explicados?	1		x 	
1.10	¿Existen actividades de control que aseguren la adherencia a las políticas establecidas y llevar a cabo las acciones para tratar los riesgos relacionados?	1		x 	
1.11	¿La Institución especifica el nivel de competencia necesaria para trabajos determinados, como un requisito de conocimientos y habilidades?	1		x 	
1.12	¿La Asamblea General desafía constructivamente las decisiones planeadas por el Presidente Ejecutivo, como iniciativas estratégicas, transacciones mayores y pruebas para explicar los resultados pasados?	1	 x		
1.13	La Asamblea General está suficientemente envuelto en la efectividad de la evaluación de <i>The tone on the top</i> .	1	 x		
1.14	¿Las acciones de la Asamblea que toma como resultado de sus descubrimientos, incluye investigaciones especiales como sean necesitadas?	1		x 	
1.15	¿La Institución entra a menudo en convenios particulares de alto riesgo o es extremadamente conservadora en la aceptación de riesgos?	1		x 	



	Justificado
	No justificado

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	BG	21/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	25/11/2011

<b>1.16</b>	¿La actitud de la Administración hacia el procesamiento de la información y funciones de contabilidad, se preocupa acerca de la confiabilidad de los reportes financieros y la seguridad de los bienes o activos?	1	<input type="checkbox"/> J x		
<b>1.17</b>	¿Las actitudes y acciones hacia los reportes financieros, incluyendo disputas sobre aplicación de acuerdos contables son adecuadas?	1	<input type="checkbox"/> J x		
<b>1.18</b>	¿La estructura organizacional y su habilidad para proporcionar el flujo de información para dirigir sus actividades es apropiadamente descentralizada y centralizada, dado la naturaleza de las operaciones en la Organización?	1		x <input type="checkbox"/> J	
<b>1.19</b>	¿Es adecuada la definición de las responsabilidades claves del Presidente Ejecutivo y el entendimiento de sus responsabilidades?	1	<input type="checkbox"/> J x		
<b>1.20</b>	¿Los ejecutivos de las actividades comerciales tienen acceso a los canales de comunicación de los principales ejecutivos de la operación?	1		x <input type="checkbox"/> J	
<b>1.21</b>	¿Existe un número suficiente de empleados, particularmente en los campos de dirección y supervisión?	1		x <input type="checkbox"/> J	
<b>1.22</b>	¿Las políticas de los recursos humanos son esenciales para la contratación y retención de la gente para permitir que los planes que tiene la Institución sean alcanzados?	1		x <input type="checkbox"/> J	
<b>1.23</b>	¿Los nuevos empleados están enterados de sus responsabilidades y expectativas de la Dirección?	1		x <input type="checkbox"/> J	

<input type="checkbox"/> J	Justificado
<input type="checkbox"/> J	No justificado



	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	21/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	25/11/2011

1.24	¿El personal de supervisión se reúne periódicamente con los empleados para repasar los objetivos de su trabajo y sugerir alguna mejora o modificación?	1		x 	
<b>CALIFICACIÓN TOTAL:</b>		<b>CT=</b>		<b>8</b>	<b>Σ</b>
<b>PONDERACIÓN TOTAL:</b>		<b>PT=</b>		<b>24</b>	
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>		<b>NC=</b>		<b>33.33%</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100% - NC%</b>		<b>RI=</b>		<b>66.67%</b>	

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15% - 50% <b>A</b>	51% - 75%	76% - 95
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO (100 -NC)</b>		

### Conclusión:

Se puede determinar que el nivel de riesgo inherente es alto, por lo que la empresa debe implementar controles que le permitan tener un ambiente de control óptimo, ya que este componente es primordial para el desarrollo organizacional.

	No justificado
	Comparación
<b>A</b>	Análisis
<b>Σ</b>	Sumatoria

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	21/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	25/11/2011

**TABLA N° 29 MATRIZ DE EVALUACIÓN VALORACIÓN DE RIESGOS**

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO					
N°.	COMPONENTE: VALORACIÓN DE RIESGOS	PT	SI	NO	CT
	SUMAN:	15			2
<b>2</b>	<b>VALORACIÓN DE RIESGOS</b>				
<b>2.1</b>	¿Son establecidos y vinculados los objetivos globales de la Institución con los objetivos a nivel de la actividad?	1		x	
<b>2.2</b>	¿Son los riesgos internos y externos los que influyen en el éxito o en el fracaso de los objetivos identificados y evaluados?	1	 x		
<b>2.3</b>	¿Están los mecanismos en su lugar para la identificación de los cambios que afectan la habilidad de la entidad en cuanto a la realización de los objetivos?	1		x	
<b>2.4</b>	¿Son las políticas y procedimientos modificados como van siendo necesarios?	1		x	
<b>2.5</b>	¿Los objetivos globales de la institución incluyen declaraciones generales de lo que ésta desea llevar a cabo?	1	 x		
<b>2.6</b>	¿Es efectiva la comunicación a los empleados y al directorio de los Objetivos Globales de la Institución?	1		X	
<b>2.7</b>	¿Existe Plan Estratégico que apoye los objetivos globales de la Institución?	1		X	
<b>2.8</b>	¿Los Objetivos a nivel de la actividad con los objetivos globales de la organización están en enlace con los planes estratégicos?	1		x	
<b>2.9</b>	¿Son identificados los objetivos mas importantes para la consecución de los objetivos globales de la Institución?	1		X	
<b>2.10</b>	¿Existe participación de todos los niveles de la administración en la definición de objetivos?	1		x	

	No justificado
	Inexistencia de manuales
	Justificado

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	BG	21/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	25/11/2011

2.11	¿Se identifica y se considera las implicaciones de los riesgos pertinentes, en los niveles de la Institución como en los niveles de la actividad?	1		x	
2.12	¿La Institución cuenta con mecanismos para identificar los riesgos provenientes de fuentes externas?	1		x	
2.13	¿La minuciosidad y relevancia existe en el proceso de análisis de riesgos, incluyendo la estimación de los riesgos significativos, la valoración de la probabilidad de su carencia y la determinación de las acciones requeridas?	1		x	
2.14	¿Existen mecanismos para identificar y reaccionar a los cambios que pueda tener un efecto más dramático y penetrante sobre la Institución y que demande la atención de la alta administración?	1		x	
2.15	¿Para los eventos o actividades a nivel de la Institución cuenta con mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar eficientemente?	1		x	
<b>CALIFICACIÓN TOTAL:</b>		<b>CT=</b>		<b>2</b>	
<b>PONDERACIÓN TOTAL:</b>		<b>PT=</b>		<b>15</b>	
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>		<b>NC=</b>		<b>13.33%</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100% - NC%</b>		<b>RI=</b>		<b>86.67%</b>	

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15% - 50% <b>A</b>	51% - 75%	76% - 95
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO (100 -NC)</b>		



### Conclusión:

Se determina que la organización no ha hecho una valoración del riesgo interno y externo que le podría afectar, por lo que es necesario definir controles claves para este tipo de componente.

<b>A</b>	<b>Análisis</b>
----------	-----------------

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	21/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	25/11/2011


TABLA N° 30 MATRIZ DE EVALUACIÓN ACTIVIDADES DE CONTROL

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO					
N°.	COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL	PT	SI	NO	CT
	SUMAN:	2			0
3	ACTIVIDADES DE CONTROL				
3.1	¿Existen políticas apropiadas y los procedimientos necesarios con respecto a cada una de las actividades?	1		X 	
3.2	¿Se identifica las actividades de control para que sean usadas apropiadamente?	1		X 	
CALIFICACIÓN TOTAL:				CT=	0
PONDERACIÓN TOTAL:				PT=	2
NIVEL DE CONFIANZA: $NC = CT/PT \times 100$				NC=	0.00%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: $RI = 100\% - NC\%$				RI=	100.00%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50% <span style="color: red;">A</span>	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100 - NC)		

### Conclusión:








La organización definitivamente no cuenta con actividades de control, que le permita corregir los errores, detectar irregularidades o posibles fraudes.





	No justificado
<span style="color: red;">A</span>	Análisis

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	21/11/2011
Revisado por:	JV	25/11/2011



**TABLA N° 31 MATRIZ DE EVALUACIÓN INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO					
N°.	COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	PT	SI	NO	CT
	SUMAN:	5			2
4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
4.1	¿La información relevante es identificada, capturada, procesada y reportada por el sistema de información?	1		x 	
4.2	¿La obtención de información externa e interna y la administración por medio de los reportes de la entidad, ayudan a establecer los objetivos?	1		x 	
4.3	¿El suministro de información a los empleados claves es adecuada?	1	x 		
4.4	¿Las necesidades y prioridades en la información son determinadas por los ejecutivos principales?	1	x 		
4.5	¿Los recursos son suficientes y son suministrados a medida que van siendo necesarios para desarrollar nuevos sistemas de información?	1		x 	
CALIFICACIÓN TOTAL:				CT=	2
PONDERACIÓN TOTAL:				PT=	5 
NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100				NC=	40.00%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100% - NC%				RI=	60.00% 

	Justificado
	Sumatoria
	No justificado
	Comparación

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	21/11/2011
Revisado por:	JV	25/11/2011



CI 16/22

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50% <span style="color: red;">A</span>	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100 - NC)		











<span style="color: red;">A</span>	Análisis
------------------------------------	----------


### Conclusión:

La organización no cuenta con una cultura organizacional de comunicación de la información y de datos que puedan generar valor agregado y soluciones a los problemas que pudieran presentarse.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	21/11/2011
Revisado por:	JV	25/11/2011

**TABLA N° 32 MATRIZ DE EVALUACIÓN MONITOREO**

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO					
N°.	COMPONENTE: MONITOREO	PT	SI	NO	CT
	SUMAN:	10			0
<b>5</b>	<b>MONITERO</b>				
<b>5.1</b>	¿Existen procedimientos para el monitoreo en una base <i>ongoing (en marcha)</i> , o periódicamente se debe evaluar el funcionamiento de los otros componentes del control interno?	1		x 	
<b>5.2</b>	¿Son reportadas las deficiencias al personal encargado?	1		x 	
<b>5.3</b>	¿Son modificadas las políticas y los procedimientos a medida que se van necesitando?	1		x 	
<b>5.4</b>	¿El personal es cuestionado periódicamente para establecer si entiende y cumple con el código de conducta de la entidad y desempeña regularmente actividades críticas de control?	1		x 	
<b>5.5</b>	¿Es observado el sistema de control interno en intervalos de tiempo moderados, enfatizando directamente en la efectividad del sistema?	1		x 	
<b>5.6</b>	¿La metodología del sistema de evaluación es lógica y apropiada?	1		x 	
<b>5.7</b>	¿Los manuales de las políticas, los cuadros de la organización, los instructivos de operación están a disposición de todos?	1		x 	
<b>5.8</b>	¿Existen mecanismos para la captura e información de las deficiencias de control interno identificados?	1		x 	
<b>5.9</b>	¿Las deficiencias son reportadas directamente a la persona encargada de la actividad y a una persona de un nivel más alto?	1		x 	
<b>5.10</b>	¿Las acciones tomadas tienen los correctivos adecuados para su mejoramiento?	1		x 	
<b>CALIFICACIÓN TOTAL:</b>			<b>CT=</b>		<b>0</b>
<b>PONDERACIÓN TOTAL:</b>			<b>PT=</b>		<b>10</b>
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PT x 100</b>			<b>NC=</b>		<b>0.00%</b>
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI= 100% - NC%</b>			<b>RI=</b>		<b>100.00%</b>

 No justificado

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	BG	21/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	25/11/2011

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15% - 50% <b>A</b>	51% - 75%	76% - 95
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO (100 -NC)</b>		

<b>A</b>	<b>Análisis</b>
----------	-----------------

### **Conclusión:**

La Fundación no cuenta con un proceso continuo y periódico de monitoreo o seguimiento para las recomendaciones, o de las actividades propias de la Organización.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	21/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	25/11/2011

## DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS

### 1. ELABORACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES

**Condición:** En la Fundación EFE, no existe un manual de funciones, por ende cada empleado realiza varias funciones a la vez, ya que dicho manual esta difundido de forma verbal.

**Criterio:** El manual de funciones es una guía práctica que orienta la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

**Causa:** Falta de iniciativa y planificación en la elaboración de este documento.

**Efecto:** Demora en los procesos a realizarse en la entidad por no tener acceso a una guía práctica, como es el manual de funciones en el que se describan las funciones de forma específica.

**Conclusión:** No se cuenta con un manual de funciones en la entidad por lo que provoca el desconocimiento de labores de los empleados y la duplicación de funciones.

**Recomendación dirigida al Directorio:** Poner en marcha el proyecto de estructuración de un manual de funciones para la entidad, una vez elaborado poner en conocimiento y disposición de los empleados.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	21/11/2011
Revisado por:	JV	25/11/2011

## 2. ELABORACIÓN DEL REGLAMENTO DE CONTROL INTERNO

**Condición:** La entidad no cuenta con la estructuración documentada del reglamento de control interno, ocasionando el incumplimiento de los deberes, derechos y obligaciones de los empleados.

**Criterio:** El reglamento de control interno es un documento práctico en el que se describe en forma detallada los deberes, beneficios y sanciones por incumplimiento.

**Causa:** Por falta de orientación y asesoría de los directivos encargados de la entidad, no se elabora el reglamento.

**Efecto:** Ocasiona que los nuevos empleados no tengan un direccionamiento exacto y adecuado.

**Conclusión:** Al no existir reglamento dificulta al personal tener conocimiento de las responsabilidades, deberes, derechos y obligaciones.

**Recomendación dirigida al Directorio:** Elaborar el reglamento de control interno, entregar un ejemplar a cada uno de los empleados, para que tengan pleno conocimiento y puedan cumplirlo a cabalidad.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	21/11/2011
Revisado por:	JV	25/11/2011

### 3. INADECUADO PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN DEL CAPACITADOR

**Condición:** La selección del capacitador se limita a una entrevista, no se evalúa destrezas ni habilidades.

**Criterio:** Es un proceso que comprende la convocatoria, evaluación y contratación del candidato más idóneo para el puesto.

**Causa:** Falta de interés y visualización de la importancia de un proceso adecuado y planeado para la selección del capacitador.

**Efecto:** El inadecuado proceso de selección genera que se contrate a profesionales que no cumplan totalmente con las actividades encomendadas, ya que no posee el conocimiento adecuado para el puesto.

**Conclusión:** La Fundación EFE, no dispone de términos de referencia establecidos para la selección adecuada del capacitador.

**Recomendación dirigida al Directorio:** Deberán elaborar los términos de referencia para la selección y contratación del capacitador, describiendo claramente los requerimientos.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	21/11/2011
Revisado por:	JV	25/11/2011

#### 4. AUSENCIA DE POLÍTICAS Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**Condición:** Las actividades que se ejecutan en la Fundación EFE, se lo realizan de forma empírica, ya que no se toman en cuenta políticas formales que rijan su desarrollo.

**Criterio:** Toda organización, debe tener claras y documentadas los lineamientos que deben seguir sus colaboradores para de esta manera poder ejecutar sus actividades, además esto ayuda a tener una base legal idónea que permite un control adecuado de las funciones de todos sus integrantes.

**Causa:** Esto se debe a que los directivos de la organización no han definido políticas formales que puedan ser difundidas adecuadamente al personal que labora dentro de la Fundación.

**Efecto:** Esta inobservancia ha causado que los colaboradores lleven acabo sus actividades de acuerdo a su propio criterio sin una base que los rija.

**Conclusión:** En la Fundación no existen políticas ni manuales de procedimientos emitidos formalmente, lo cual hace que las actividades se llevan a cabo de forma empírica y de acuerdo a su propio criterio.

**Recomendación dirigida al Directorio:** Convocar a una reunión de trabajo en donde se planteen ideas útiles para la emisión de políticas y lineamientos de acción para los departamentos, con procedimientos que contengan las directrices a seguir en cada actividad.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	22/11/2011
Revisado por:	JV	25/11/2011



**TABLA N° 33 MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES  
AMBIENTE DE CONTROL**

<b>MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES AMBIENTE DE CONTROL</b>	
<b>Observaciones y Recomendaciones</b>	<b>Comentado con: Ing. Iván Díaz Respuesta de la Organización</b>
<p><b>Observación N° 01:</b> <b><u>Excepción del Control Interno</u></b> La Organización no dispone de códigos de conducta, políticas, mecanismos para obtener mejor control de las actividades que desempeñan.</p> <p><b>Recomendación N° 01:</b> Elaborar la documentación respectiva, que permita evaluar como se están ejecutando los procesos internos de la Fundación.</p> <p><b>Observación N° 02:</b> <b><u>Deficiencia del Control Interno</u></b> La Fundación no cuenta con el número adecuado de personal, especialmente en el área de dirección y supervisión que oriente el enfoque del cumplimiento de sus objetivos.</p> <p><b>Recomendación N° 02:</b> La Asamblea debe exigir a la dirección la selección adecuada del personal que aporte al cumplimiento de los fines específicos.</p>	<p>El Ing. Iván Díaz, en calidad de Presidente Ejecutivo de la Fundación Emprender Futuro Ecuador, manifiesta que se dialogará con la asamblea para la integración de una comisión encargada de la redacción de políticas y del reglamento administrativo financiero y que también ayudará en la verificación de disponibilidad de fondos para el ingreso de nuevo personal.</p>

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	22/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	25/11/2011

**TABLA N° 34 MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES  
VALORACIÓN DE RIESGOS**

<b>MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES DE VALORACIÓN DE RIESGOS</b>	
<b>Observaciones y Recomendaciones</b>	<b>Comentado con: Ing. Iván Díaz Respuesta de la Organización</b>
<p><b>Observación N° 01:</b></p> <p><b><u>Deficiencia del Control Interno</u></b></p> <p>No cuenta con el mecanismo para identificar los posibles riesgos de fuentes externas, que guíen las decisiones de una manera confiable.</p> <p><b><u>Recomendación N° 01:</u></b></p> <p>La Asamblea debe exigir la creación y adaptación de mecanismos que permitan guiar la gestión evitando problemas futuros.</p> <p><b><u>Observación N° 02:</u></b></p> <p>No existe participación de los niveles administrativos, en la formulación de objetivos, que oriente un fin común.</p> <p><b><u>Recomendación N° 02:</u></b></p> <p>La Organización debe trazar un plan de objetivos y socializarlo, donde se detalle tiempo, nivel de responsabilidad que debe asumir toda la Asamblea.</p>	<p>El Ing. Iván Díaz, en calidad de Presidente Ejecutivo de la Fundación Emprender Futuro Ecuador, una vez que ha conocido las deficiencias del control interno del subcomponente valoración de riesgos, se compromete a crear e implementar mecanismos que permitan evitar los riesgos de fuentes externas y realizar el plan de objetivos, mismo que será dialogado entre los integrantes de la Asamblea.</p>

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	22/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	25/11/2011

**TABLA N° 35 MATRIZ DE OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN  
ACTIVIDADES DE CONTROL**

<b>MATRIZ DE OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	
<b>Observación y Recomendación</b>	<b>Comentado con: Ing. Iván Díaz Respuesta de la Organización</b>
<p><b>Observación N° 01:</b> <b><u>Excepción del Control Interno</u></b></p> <p>No existen políticas internas sobre la planificación de las actividades a realizar, que facilite el direccionamiento y ejecución de las mismas.</p> <p><b><u>Recomendación N° 01:</u></b> Elaborar la planificación de actividades, esto en base a la estructura de la empresa, y conforme los compromisos adquiridos.</p>	<p>El Presidente Ejecutivo reconoce que las actividades presentan cierto grado de deficiencia al no ser planificadas, por tal razón va a reunirse con la Asamblea para delimitar el tiempo y ejecución de las actividades a ofertar.</p>

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	22/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	25/11/2011

**TABLA N° 36 MATRIZ DE OBSERVACIÓN INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

<b>MATRIZ DE OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	
<b>Observación y Recomendación</b>	<b>Comentado con: Ing. Iván Díaz Respuesta de la Organización</b>
<p><b><u>Observación N° 01:</u></b></p> <p><b><u>Deficiencia del Control Interno</u></b></p> <p>No cuenta con el diseño de un sistema que capture, procese y reporte la información relevante, para la toma de decisiones internas y externas en la Organización.</p> <p><b><u>Recomendación N° 01:</u></b></p> <p>Diseñar e implementar un sistema puede ser un software o un archivo en folders, que garanticen el procesamiento de información, con la finalidad de tener una base de datos que aporte al desarrollo institucional.</p>	<p>El Presidente Ejecutivo de la Fundación contratará una asesoría externa con la finalidad de implementar un sistema que recolecte información conforme los requerimientos.</p>

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	22/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	25/11/2011

**TABLA N° 37 MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES**  
**MONITOREO**

<b>MATRIZ DE OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES MONITOREO</b>	
<b>Observaciones y Recomendaciones</b>	<b>Comentado con: Ing. Iván Díaz Respuesta de la Organización</b>
<p><b><u>Observación N° 01:</u></b>  <b><u>Excepción del Control Interno</u></b></p> <p>La Organización no dispone de manuales de políticas, cuadros organizacionales e instructivos de operación, para obtener mejor control de las actividades que desempeñan.</p> <p><b><u>Recomendación N° 01:</u></b>            Desarrollar los documentos requeridos para establecer funciones, permitiendo la obtención de resultados sobre las actividades ejecutadas.</p> <p><b><u>Observación N° 02</u></b>  <b><u>Deficiencia del Control Interno</u></b></p> <p>No se han emitido políticas internas sobre el procesamiento, presentación y comunicación de la información administrativa.</p> <p><b><u>Recomendación N° 02</u></b>            La administración debe emitir políticas internas sobre el procesamiento y presentación de la información administrativa.</p>	<p>El Ing. Iván Díaz se compromete a plantear en la Asamblea la realización de manuales e instructivos que estén enfocados en las operaciones a ejecutar durante el año de labores.</p>

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	22/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	25/11/2011



ICI 1/7

#### 4.2.2.3 Informe de Control Interno

Puyo, Noviembre 23 del 2011

Ingeniero

Héctor Iván Díaz Pérez

**PRESIDENTE EJECUTIVO**

**FUNDACION EFE**

Presente

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, me permito informarle que como parte de la Auditoría se ha procedido a efectuar la evaluación del Sistema de Control Interno, según una estructura general, de cuyo análisis se anotó las siguientes debilidades, por lo que en cada caso realizamos las recomendaciones necesarias a fin de fortalecer el Sistema de Control Interno y en otros a minimizar riesgos innecesarios, el detalle de los mismo es lo siguiente:

#### **COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL**

##### **Observación N° 01:**

##### **Excepción del Control Interno**

La Organización no dispone de códigos de conducta, políticas, mecanismos para obtener un mejor control de las actividades que desempeñan.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	23/11/2011
Revisado por:	JV	25/11/2011



ICI 2/7

#### **Recomendación N° 01:**

El Presidente Ejecutivo, debe contratar una asesoría para elaborar la documentación respectiva, que permita dar las directrices del desempeño y comportamiento organizacional, para posteriormente evaluar cómo se están ejecutando los procesos internos de la Fundación.

#### **Observación N° 02:**

##### **Deficiencia del Control Interno**

La Fundación no cuenta con el número adecuado de personal, especialmente en el área de dirección, administración y supervisión que oriente el enfoque del cumplimiento de los objetivos.

#### **Recomendación N° 02:**

La Asamblea debe exigir a la dirección la selección adecuada del personal que aporte al cumplimiento de los fines específicos.

#### **Respuesta del Directorio:**

El Ing. Iván Díaz, en calidad de Presidente Ejecutivo de la Fundación Emprender Futuro Ecuador, manifiesta que se dialogará con la Asamblea para la integración de una comisión encargada de la redacción de políticas y del reglamento administrativo, financiero y que también ayudará en la verificación de la disponibilidad de fondos para el ingreso de nuevo personal.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	23/11/2011
Revisado por:	JV	25/11/2011

## COMPONENTE: VALORACIÓN DE RIESGOS

### Observación N° 01:

#### Deficiencia del Control Interno

La Fundación no cuenta con el mecanismo para identificar los posibles riesgos de fuentes externas, que guíen las decisiones de una manera confiable.

### Recomendación N° 01:

La asamblea debe crear y aprobar mecanismos y procedimientos que permitan guiar la gestión y organización de la Fundación, evitando y realizando análisis de los riesgos internos y externos que podrían mejorar y tener un posicionamiento óptimo en la organización.

### Observación N° 02:

No existe participación de los niveles administrativos, en la formulación de objetivos, que oriente el fin común para evitar los riesgos.

### Recomendación N° 02:

El Presidente Ejecutivo debe incentivar al personal para que entre todos contribuyan con la formulación y especificación de planes y objetivos institucionales que permitan controlar y mitigar riesgos, a la vez estos hay que socializarlos, con la finalidad de que la organización comprometa a su personal en la práctica y en la consecución de las metas organizacionales.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	23/11/2011
Revisado por:	JV	25/11/2011





ICI 4/7

#### **Respuesta del Directorio:**

El Ing. Iván Díaz, en calidad de Presidente Ejecutivo de la Fundación Emprender Futuro Ecuador, una vez que ha conocido las deficiencias del control interno del subcomponente valoración de riesgos, se compromete a crear e implementar mecanismos que permitan evitar los riesgos de fuentes externas y realizar el plan de objetivos, mismo que será dialogado entre los integrantes de la Asamblea.

### **COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL**

#### **Observación N° 01:**

##### **Excepción del Control Interno**

No existen políticas internas sobre la planificación de las actividades a realizar, que facilite el direccionamiento y ejecución de las mismas.

#### **Recomendación N° 01:**

El Presidente Ejecutivo debe formar un comité interno con funcionarios para diseñar y elaborar la planificación de las actividades de cada área, esto en base a la estructura de la empresa, y conforme los compromisos adquiridos, con la finalidad de consensuar las decisiones y actividades de control.

#### **Respuesta del Directorio:**

El Presidente Ejecutivo reconoce que las actividades presentan cierto grado de deficiencia al no ser planificadas, por tal razón va a reunirse con la Asamblea para delimitar el tiempo y ejecución de las actividades a ofertar.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	23/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	25/11/2011



ICI 5/7

## COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

### Observación N° 01:

#### Deficiencia del Control Interno

No cuenta con el diseño de un sistema que capture, procese y reporte la información relevante, para la toma de decisiones internas y externas en la Organización.

### Recomendación N° 01:

La Asamblea debe exigir la elaboración de un presupuesto que contemple la adquisición de un software o un archivo en folders, que garanticen la custodia y el procesamiento de información, con la finalidad de tener una base de datos que aporte al desarrollo institucional, y esta sea una herramienta óptima de comunicación y socialización de la información de la Fundación.

### Respuesta del Directorio:

El Presidente Ejecutivo de la fundación contratará una asesoría externa con la finalidad de implementar un sistema que recolecte información hacer utilizada, conforme los requerimientos.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	23/11/2011
Revisado por:	JV	25/11/2011



ICI 6/7

## COMPONENTE: MONITOREO

### Observación N° 01:

#### Excepción del Control Interno

La Organización no dispone de manuales de políticas, cuadros organizacionales e instructivos de operación, para obtener mejor control de las actividades que desempeñan.

### Recomendación N° 01:

El Presidente Ejecutivo debe presentar propuestas de manuales a la Asamblea para que exista su aprobación y con esto tener un criterio formalmente establecido para hacer evaluaciones al cumplimiento y control de la normativa, obteniendo resultados sobre las actividades ejecutadas, que a la vez permitan medir el grado de cumplimiento y hacer seguimientos constantes.

### Observación N° 02:

#### Deficiencia del Control Interno

No se han emitido políticas internas sobre el procesamiento, presentación y comunicación de la información administrativa.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	23/11/2011
Revisado por:	JV	25/11/2011



ICI 7/7

**Recomendación N° 02:**

La administración debe emitir políticas internas sobre el procesamiento y presentación de la información administrativa, para que el personal cumpla con sus funciones y tareas, las mismas que se podrían evaluar para medir el nivel de eficiencia, eficacia y cumplimiento de lo establecido.

**Respuesta del Directorio:**

El Ing. Iván Díaz se compromete a plantear en la Asamblea la realización de manuales e instructivos que estén enfocados en las operaciones a ejecutar durante el año de labores.

Atentamente,

Janeth Valla

**JEFE DEL GRUPO DE AUDITORÍA JV. BG.**

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	23/11/2011
Revisado por:	JV	25/11/2011



OT 1/1

#### 4.2.2.4 Orden de Trabajo

**ASUNTO:** ORDEN DE TRABAJO

**FECHA:** 24/11/2011

Por el presente se estipula el desarrollo de la Auditoría de Gestión al Área Administrativa; sujetándose a las normas, procedimientos y otras disposiciones legales de la profesión, para lo cual se elabora el Plan Específico, los correspondientes Papeles de Trabajo con índices, marcas y referencias, así como el Borrador del Informe.

Atentamente,

Janeth Valla

**JEFE DEL GRUPO DE AUDITORÍA JV. BG.**

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	24/11/2011
Revisado por:	JV	25/11/2011



MP 1/3

#### 4.2.2.5 Memorando de Planificación

### AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN EMPRENDER FUTURO ECUADOR

#### MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

##### 1. REQUERIMIENTOS DE LA AUDITORÍA

- Memorando de antecedentes.
- Informe final de Auditoría.

##### 2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	FECHA INICIAL
Inicio del trabajo de campo.	28/11/2011
Finalización del Trabajo de campo .	09/12/2011
Presentación del Informe.	12/12/2011
Emisión del Informe Final de la Auditoría.	16/12/2011

##### 3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

**Autores:** Janeth Alexandra Valla Auqui y Beatriz Judith Grefa Cerda

##### 4. DÍAS PRESUPUESTADOS

La Auditoría se llevará a cabo en 25 días laborables, distribuidas de la siguiente manera:

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	24/11/2011
Revisado por:	JV	25/11/2011



MP 2/3

FASE I Diagnóstico General	5 días
FASE II Planificación Específica	5 días
FASE III Ejecución de la Auditoría	10 días
FASE IV Comunicación de Resultados	4 días
FASE V Seguimiento	1 días

## 5. RECURSOS FINANCIEROS

- Materiales
- Equipo de cómputo y otros

## 6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

### a) Componentes seleccionados para la Fase de la Ejecución

La Auditoría de Gestión analizará el componente Administrativo de la Fundación Emprender Futuro Ecuador EFE.

### b) Enfoque de la Auditoría

Auditoría de Gestión como herramienta para la evaluación de los procesos administrativos de la Fundación EFE.

### c) Objetivos

#### General

Elaborar una Auditoría de Gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos de la Fundación EFE de la ciudad de Puyo, Provincia de Pastaza, período Enero 01 a Diciembre del 2010.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	24/11/2011
Revisado por:	JV	25/11/2011



**MP 3/3**

### **Específicos**

- Efectuar un diagnóstico al Área Administrativo mediante la aplicación de cuestionarios para la evaluación de la misión, visión, FODA, acuerdo ministerial, estatuto y principales procesos.
- Evaluar el Sistema de Control Interno al Área Administrativa.
- Emplear indicadores de gestión para medir el grado de cumplimiento de economía, eficacia y eficiencia.
- Formular conclusiones y recomendaciones como resultado del desarrollo de la Auditoría de Gestión.

### **d) Alcance**

La Auditoría de Gestión practicada a la Fundación Emprender Futuro Ecuador EFE comprende el periodo enero 01 a diciembre 31 del 2010 correspondiente a la Administración del Ing. Héctor Iván Díaz Pérez.

### **e) Indicadores de Gestión**

Para la aplicación de la Auditoría de Gestión se empleará indicadores de economía eficiente, eficacia, permitiéndonos tener conocimiento amplio de la situación actual de la Organización.

Atentamente,

Janeth Valla

**JEFE DEL GRUPO DE AUDITORÍA JV. BG.**

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	24/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	25/11/2011



**TABLA N° 14 PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III**

**FASE III**

**FUNDACIÓN EMPRENDER FUTURO ECUADOR  
 AUDITORÍA DE GESTIÓN  
 EJECUCIÓN DEL TRABAJO  
 PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**OBJETIVOS:**

- Evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos asignados al área.
- Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados al área.
- Establecer en cumplimiento de los requerimientos de clientes internos y externos.

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Evaluación del Cumplimiento del Acuerdo Ministerial.	EAM 1/2	JV/BG	28/11/ 2011
2	Evaluación del Cumplimiento del Estatuto.	ECE 1/12	JV/BG	29 Y 30 11/2011
3	Identificación de procesos y elaboración de flujo – gramas.	IP 1/22	JV/BG	1 Y 2 12/2011
4	Elaboración y aplicación de encuestas a clientes.	E1/3	JV/BG	5 Y 6 12/2011
5	Indicadores de Gestión.	IG1/12	JV/BG	07/12/2011
6	Análisis Financiero.	IF1/3	JV/BG	08/12/2011

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	BG	07/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	11/11/2011



## ÍNDICE

### ÁREA ADMINISTRATIVA

ARCHIVO CORRIENTE/ EJECUCIÓN DEL TRABAJO	
Programa de Auditoría.	PA
Evaluación del Cumplimiento Acuerdo Ministerial.	EAM
Evaluación Cumplimiento del Estatuto.	ECE
Identificación de Procesos.	IP
Encuestas.	E
Indicadores de Gestión.	IG

#### 4.2.3 Fase III: Ejecución de la Auditoría

**FUNDACIÓN EMPRENDER FUTURO ECUADOR  
 AUDITORÍA DE GESTIÓN  
 EJECUCIÓN DEL TRABAJO  
 PROGRAMA DE AUDITORÍA**

#### OBJETIVOS:

- Evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos asignados al área.
- Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados al área.
- Establecer en cumplimiento de los requerimientos de clientes internos y externos.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Evaluación del Cumplimiento del Acuerdo Ministerial.	EAM 1/2	JV/BG	28/11/ 2011
2	Evaluación del Cumplimiento del Estatuto.	ECE 1/12	JV/BG	29 Y 30 11/2011
3	Identificación de procesos y elaboración de flujo – gramas.	IP 1/22	JV/BG	1 Y 2 12/2011
4	Elaboración y aplicación de encuestas a clientes.	E1/3	JV/BG	5 Y 6 12/2011
5	Indicadores de Gestión.	IG1/12	JV/BG	07/12/2011
6	Análisis Financiero.	IF1/3	JV/BG	08/12/2011

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	BG	07/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	11/11/2011

#### 4.2.3.1 Evaluación Cumplimiento del Acuerdo Ministerial

**TABLA N° 38 EVALUACIÓN CUMPLIMIENTO ACUERDO MINISTERIAL**

N°	PREGUNTAS	REF	PORCENTAJE CUMPLIMIENTO	P/T	COMENTARIO
01	Art.1 Aprobar el Estatuto y conceder personalidad jurídica a la Fundación "Emprender Futuro Ecuador " EFE, con domicilio en la Parroquia Puyo, Cantón y Provincia de Pastaza, sin modificación alguna.	1	100%	B1-3 /3 £	
02	Art.2 Registrar en calidad de miembros fundadores a las personas naturales que suscribieron el acta constitutiva. 1.- Díaz Pérez Héctor Iván 0601888803 2.-Grefa Cerda Beatriz Judith 1600597726 3.-Jachero Robalino Washington Elías 1600226078 4.- López Freire Jaime Roberto 1802297539 5.- Padilla Buñay Verónica Alejandra 0603487851.	2	100%	B2/3 £	
03	Art.3 Disponer que la Fundación una vez adquirida la personalidad jurídica, proceda a la elección de la Directiva y su registro en este Ministerio. Igualmente este registro en este Ministerio. Igualmente este registro tendrá lugar cada vez que haya que haya cambio de Directiva, ingreso o exclusión de miembros.	3	100%	D 1/1 E 4/6 £	

£	Sustentado con evidencia
---	--------------------------

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	28/11/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011

04	Art.4 El Ministerio de Inclusión Económica y Social podrá requerir en cualquier momento, el oficio, a las corporaciones y fundaciones que se encuentran bajo su control, la información que se relaciones con sus actividades, a fin de verificar que cumplan con los fines para las cuales fueron autorizadas y con la legislación que rige su funcionamiento. De comprobarse su inobservancia, el Ministerio iniciará el procedimiento de disolución y liquidación contemplado en las disposiciones legales de su constitución.	4	100%	E1-6/6 £	
05	Art. 5 Este acto administrativo no es una autorización para desarrollar actividades comerciales, programas de vivienda, legalización de tierras ocupar el espacio público o a las buenas costumbres, ni para dirigir peticiones a nombre de pueblo.	5	100%	C1-3/3 £	
06	Art. 6 Los conflictos internos de la Fundación de la Fundación deberán ser resueltos internamente conforme a sus estatutos; y, en caso de persistir, se someterán a la Lay de Mediación y Arbitraje, o la injusticia ordinaria.		N/A		
<b>SUMATORIA TOTAL</b>			<b>500%</b>	Σ	
<b>% CUMPLIMIENTO</b>			<b>100%</b>		

**Fuente:** Auditoría Integral

**Elaborado por:** Autoras

£	Sustentado con evidencia
Σ	Sumatoria

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	28/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011

#### 4.2.3.2 Evaluación Cumplimiento del Estatuto

**TABLA N° 39 EVALUACIÓN CUMPLIMIENTO DEL ESTATUTO**

ART. 6.- FINES ESPECÍFICOS	REF.	PORCENTAJE CUMPLIMIENTO	P/T	COMENTARIO
a) Crear un Centro de Estudios, legalizarlo ante el organismo respectivo.	1	75%	B1-3/3 £	No se encuentra legalizado por el Ministerio de Educación.
b) Programación y Ejecución de actividades de capacitación y formación profesional.	2	100%	C1-3/3 £	
c) Difusión, Administración, promoción de becas y cursos de adiestramiento profesional para los ecuatorianos sin distinción de género, raza, religión, etnias, culturas y discapacidades.	3	100%	O1-27 /27 £	Becas parciales en el área de idiomas y cursos gratuitos en el área de emprendimiento.
d) Procurar la cooperación de distintas entidades educativas de capacitación y formación profesional nacionales y extranjeras, suscribiendo convenios.	4	100%	O1-27 /27 £	Participación en una red regional con universidades, y ministerios del ramo.
e) Fomentar el espíritu de emprendimiento empresarial, fortaleciendo las iniciativas de crear empresas a través de redes productivas.	5	100%	C1-3/3 £	

£	Sustentado con evidencia
---	--------------------------

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	29-30/11/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011

f) Apoyar en la gestión e implementación de sistemas de calidad, buenas prácticas de manufactura y otros sistemas que vayan a mejorar la productividad y competitividad de las empresas de forma especial las micro, pequeñas, medianas empresas y artesanías, con énfasis a los sectores vulnerables de la sociedad.	6	50%	L1-3/3 £	Asesoramiento de los beneficios que el Ministerio de la Producción ofrece a las PYMES
g) Promover actividades de emprendimiento e incubación empresarial, con la finalidad de crear condiciones de desarrollo económico y construir una canasta de empleo, capacitando a formadores.	7	100%	N1-25 /25 £	
h) Gestionar fondos económicos y facilitarlos para la consecución de los objetivos de desarrollo social, emprendedor en sus distintas categorías y etapas.	8	100%	M1-2 /2 £	Se realizó gestiones, pero no se ejecutó por falta de cooperación de los futuros beneficiarios.
i) Apoyar en el diseño, formulación y ejecución de Proyectos Sociales. Procurando de forma prioritaria y preferente beneficiar a las personas con discapacidades, ancianos, mujeres en gestación, madres solteras, niños (as), todas las personas vulnerables.	9	0%		
j) Desarrollar el ciclo completo de generación de empresas individuales y redes asociativas, a través de capacitación y asistencia técnicas permanentes.	10	0%		

£	Sustentado con evidencia
---	--------------------------

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	BG	29-30/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011

<b>ART. 16.- OBLIGACIONES DE LOS MIEMBROS</b>	<b>REF.</b>	<b>PORCENTAJE CUMPLIMIENTO</b>	<b>P/T</b>	<b>COMENTARIO</b>
<b>a)</b> Intervenir y colaborar en el cumplimiento de los fines de la Fundación.	11	50%	B1-3/3 C1-3/3 £	Poca participación.
<b>b)</b> Cumplir las resoluciones, funciones, comisiones y tareas que les sean encomendadas por el Directorio o la Asamblea General.	12	50%	E 3/6 £	
<b>c)</b> Desempeñar a cabalidad los cargos para los cuales sean elegidos.	13	50%		
<b>d)</b> Asistir a las reuniones de los órganos de los que sean miembros.	14	80%	E 6/6 £	
<b>e)</b> Contribuir con las cuotas ordinarias y extraordinarias resueltas legalmente en la Asamblea General.	15	0%		
<b>f)</b> Actuar de acuerdo a los fines específicos de la Fundación.	16	50%	B1-3/3 C1 -3/3 £	
<b>ART. 28.- ATRIBUCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL</b>	<b>REF.</b>	<b>PORCENTAJE CUMPLIMIENTO</b>	<b>P/T</b>	<b>COMENTARIO</b>
<b>a)</b> Velar por el cumplimiento del objetivo y fines específicos de la Fundación.	17	80%	C1-3/3 £	Existen algunos fines por ejecutar.

£	Sustentado con evidencia
---	--------------------------

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	29-30/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011



<b>b)</b> Elegir y remover por causa justa a los miembros del Directorio, y llenar las vacantes que se produjeran.	18	100%	D 1/1 E 4/6 £	
<b>c)</b> Dictar los reglamentos internos, reformarlos e interpretarlos.	19	0%		Existen disposiciones internas pero no se sustentan por escrito.
<b>d)</b> Conocer y resolver acerca de los informes anuales que presentarán el Presidente Ejecutivo y el Director Académico sobre la gestión y el balance general de la Fundación.	20	100%	E 2/6 £	Los informes de la actividades con emitidos por el presidente ejecutivo en las sesiones ordinarias, mismas que reposan en actas.
<b>e)</b> Conocer y aprobar el plan anual de trabajo y el presupuesto anual de la Fundación para cada año.	21	0%		No tiene planificación pero cuenta con el informe de capacitaciones.
<b>f)</b> Establecer anualmente los montos hasta los cuales puede el Presidente Ejecutivo obligar a la fundación.	22	0%		
<b>g)</b> Reformar el Estatuto en un solo debate e interpretarlo obligatoriamente.	23	0%		
<b>h)</b> Acordar la disolución de la Fundación y el destino de sus bienes.		N/A		

£	Sustentado con evidencia
---	--------------------------

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	BG	29-30/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011

i) Autorizar al Presidente Ejecutivo la enajenación o gravamen de los bienes inmuebles de la Fundación.	24	100%	A 6/9 £	
j) Aceptar nuevos miembros y designar a los honorarios de la Fundación.		N/A		
k) Conocer y resolver sobre la exclusión por expulsión de sus miembros.		N/A		
l) Fijar las cuotas que deban aportar los socios.	25	0%		
m) Aceptar legados y donaciones.	26	100%	A 6/9 £	
n) Aprobar la apertura de oficinas o sucursales dentro o fuera del País.		N/A		
<b>ART. 31.- CONTENIDO DE LA CONVOCATORIA</b>	<b>REF.</b>	<b>PORCENTAJE CUMPLIMIENTO</b>	<b>P/T</b>	<b>COMENTARIO</b>
a) La dirección precisa del local, situado dentro del domicilio principal de la Fundación, en el que se celebrará la reunión.	27	100%	E 1/6 £	
b) El día, la fecha y la hora de la reunión.	28	100%	E 1/6 £	
e) La indicación clara, específica y precisa del o de los asuntos que serán tratados en la reunión.	29	100%	E 1/6 £	
<b>ART. 36.- CONTENIDO DEL ACTA</b>	<b>REF.</b>	<b>PORCENTAJE CUMPLIMIENTO</b>	<b>P/T</b>	<b>COMENTARIO</b>
a) El lugar, fecha, día y hora de la celebración de la Asamblea.	30	100%	E 2/6 £	
b) Los nombres de las personas que intervienen en ella como Presidente y Secretario del Directorio.	31	100%	E 2/6 £	

£	Sustentado con evidencia
---	--------------------------

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	29-30/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011

c) El quórum con el que se instaló la Asamblea.	32	100%	E 2/6 £	
d) La relación sumaria y ordenada del desarrollo y las deliberaciones de la Asamblea, acerca de los puntos tratados en ella.	33	100%	E 2/6 £	
<b>ART. 38.- EL DIRECTORIO</b>	<b>REF.</b>	<b>PORCENTAJE CUMPLIMIENTO</b>	<b>P/T</b>	<b>COMENTARIO</b>
Presidente ejecutivo.	34	100%	I1/13	
Vicepresidente.	35	100%	I1/13	£
Dos vocales.	36	100%	I1/13	
<b>ART. 39.- ATRIBUCIONES DEL DIRECTORIO</b>	<b>REF.</b>	<b>PORCENTAJE CUMPLIMIENTO</b>	<b>P/T</b>	<b>COMENTARIO</b>
b) Designar y contratar al Director Académico, el mismo que puede o no ser miembro de la Fundación.	37	0%		Presidente ejecutivo se hace cargo de esta responsabilidad.
c) Integrar las comisiones para el buen funcionamiento de la Fundación.	38	0%		No se ha definido comisiones.
d) Definir las políticas generales de la Fundación y supervisar su cumplimiento.	39	0%		
e) Disponer la contratación de auditorías y establecer mecanismos de fiscalización que considere necesarios.	40	0%		
f) Resolver la apertura de oficinas o sucursales de la Fundación en el territorio ecuatoriano o en el exterior.	41	0%		

£	Sustentado con evidencia
---	--------------------------

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	29-30/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011

g) Conocer y presentar a la Asamblea General el presupuesto anual de la Fundación presentado por el Presidente Ejecutivo.	42	0%	-	
h) Conocer y presentar a la Asamblea General el plan anual de trabajo presentado por el Presidente.	43	0%		
i) Conocer los reglamentos internos de la Fundación y someterlos a resolución de la Asamblea.	44	0%		
j) Conocer y aceptar las renunciaciones voluntarias de los socios, y las exclusiones por fallecimiento.		N/A		
<b>ART.40.- REUNIONES DEL DIRECTORIO</b>	<b>REF.</b>	<b>PORCENTAJE CUMPLIMIENTO</b>	<b>P/T</b>	<b>COMENTARIO</b>
La convocatoria será cursada con al menos cuarenta y ocho horas de anticipación al día de la reunión.	45	100%	G1 11/11 £	
El Directorio podrá instalarse con la asistencia de la mitad más uno de sus miembros. Las resoluciones se tomarán por mayoría de votos.				
En caso de empate en las resoluciones tomadas tendrá voto dirimente el Presidente.	46	100%		

£	Sustentado con evidencia
---	--------------------------

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	29-30/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011

De cada reunión del Directorio se elaborará un acta la que será leída y aprobada en la misma reunión y deberá contener la firma del Presidente y Secretario (a).	47	100%		
<b>ART.43.- ATRIBUCIONES DEL PRESIDENTE EJECUTIVO</b>	<b>REF.</b>	<b>PORCENTAJE CUMPLIMIENTO</b>	<b>P/T</b>	<b>COMENTARIO</b>
<b>b)</b> Convocar y presidir las reuniones de la Asamblea General.	48	100%	G1 11/11 £	
<b>c)</b> Convocar y presidir las reuniones del Directorio.	49	100%	G1 11/11 £	
<b>d)</b> Delegar una o más atribuciones al Director Académico.	50	100%	A 6/9 £	
<b>e)</b> Preparar los reglamentos de la Fundación y someterlos a conocimiento del Directorio.	51	0%		
<b>f)</b> Establecer relaciones con instituciones similares nacionales o extranjeras; y, suscribir los convenios o acuerdos de cooperación que sean necesarios.	52	80%		No se han formalizado convenios. Las acciones se realizaron verbalmente.
<b>g)</b> Gestionar empréstitos dentro de los límites de su competencia.	53	0%		

£ Sustentado con evidencia

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**INICIALES**

**FECHA**

BG

29-30/11/2011

JV

09/12/2011

<b>h)</b> Intervendrá con su firma en la legalización de los actos, contratos y egresos que legalmente le correspondan.	54	100%	K 1/1 £	
<b>i)</b> Abrir cuentas bancarias, conforme a lo dispuesto en estos estatutos.	55	100%	F1-2/2 £	
<b>j)</b> Nombrar y remover al personal de la Fundación y fijar sus remuneraciones.	56	100%	P1/1 £	
<b>l)</b> Presentar un informe anual de las actividades Económicas a la Asamblea General.	57	100%	E 3/6 £	
<b>ART.45.- ATRIBUCIONES DEL SECRETARIO</b>	<b>REF.</b>	<b>PORCENTAJE CUMPLIMIENTO</b>	<b>P/T</b>	<b>COMENTARIO</b>
<b>a)</b> Suscribir con el Presidente las actas de las sesiones de Asamblea General y de Directorio.	58	100%	I1/13 £	
<b>b)</b> Llevar una nómina detallada de todos los miembros de la Fundación.	59	100%	I11/13 £	
<b>c)</b> Redactar las actas correspondientes de las reuniones antes citadas.	60	100%	I1-13/13 £	
<b>d)</b> Llevar la correspondencia oficial y los documentos de la Fundación.	61	100%	E1-6/6 £	
<b>f)</b> Suscribir la cuenta bancaria junto con el presidente ejecutivo.	62	100%	J1/1 £	

£	Sustentado con evidencia
---	--------------------------

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	29-30/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011

g) Mantener los libros de contabilidad actualizados de forma permanente.	63	0%		Se pide reformular este literal en que se pida que la secretaria sea contadora.
<b>ART.47.- DEL DIRECTOR ACADEMICO</b>	<b>REF.</b>	<b>PORCENTAJE CUMPLIMIENTO</b>	<b>P/T</b>	<b>COMENTARIO</b>
a) Planificar y ejecutar las actividades Académicas programadas por la Fundación conforme los fines de este Estatuto.	64	70%	C1-3/3 £	No existe una planificación por escrita.
b) Cumplir las disposiciones del presente Estatuto y demás disposiciones legales de la Fundación.		N/A		
c) Conjuntamente con el presidente formulará el plan anual de actividades y el presupuesto anual de la Fundación para cada año de acuerdo a la programación.		N/A		
d) Asistir a las Asambleas Generales de Miembros de la Fundación.	65	100%	E 6/6 £	
e) Presentar a la Asamblea General el Informe de Ejecución de Actividades.	66	100%	G1/11 £	
f) Coordinar y estructurar con los Docentes y Facilitadores el contenido de todos los Cursos, Talleres, Seminarios, Conferencias y otros, manteniendo un archivo impreso y digital de todo lo actuado.	67	100%	C1- 3/3 £	

£	Sustentado con evidencia
---	--------------------------

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	29-30/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011


g) Informar regularmente al Directorio sobre la marcha de la operación de actividades académicas de la Fundación.	68	100%	G1/11 £	
h) Preparar Materiales Pedagógicos, Módulos de Estudio, manuales e instructivos que no tengan el rango de reglamentos, para aprobación del Directorio.	69	80%		Preparan materiales pedagógicos basados en diapositivas y adquisición de materiales elaborados.
<b>ART.48.- EL PATRIMONIO ESTARA CONSTITUIDO POR</b>	<b>REF.</b>	<b>PORCENTAJE CUMPLIMIENTO</b>	<b>P/T</b>	<b>COMENTARIO</b>
a) Los aportes de los miembros de la Fundación.	70	10%	F1/2 F2/2 £	Los fondos para autofinanciamiento provienen de los cursos que ofrece.
b) Las asignaciones que recibieran del Estado y de otras personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras.		N/A		
c) Los bienes que en el futuro se adquirieran a cualquier título.		N/A		
d) Los ingresos que obtuvieren de las actividades que realicen en función de sus objetivos.	71	100%	H1/2 H2/2 £	


£	Sustentado con evidencia
---	--------------------------

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	29-30/11/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011



e) Las donaciones, herencias y legados aceptados por el Directorio.	72	0%		
f) Los ingresos que percibieran por cualquier otro concepto, para el cumplimiento de sus fines.		N/A		
<b>SUMATORIA TOTA</b>		<b>4725%</b>	<b>Σ</b>	
<b>% DE CUMPLIMIENTO</b>		<b>66%</b>		

N/A= Cuando la empresa aún no ha tenido que realizar esta actividad. 

	Notas Aclaratorias
<b>Σ</b>	Sumatoria

**Fuente:** Auditoría Integral

**Elaborador por:** Autoras

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	29-30/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011



#### 4.2.3.3 Identificación de procesos existentes

Un proceso no es mas que la secuencia ordenada de actividades que permitan alcanzar un objetivo en particular. Toda institución desarrolla sus actividades en base a procesos y estas pueden encontrarse por escrito o de forma verbal.

Acorde con el giro comercial de la empresa, se ha podido identificar

1. **Proceso de Contratación del Capacitador.-** Proceso que abarca actividades referentes a la selección del profesional que dictara los diferentes temas de capacitación.
2. **Proceso de Pago de Capacitador.-** Este proceso abarca las actividades encaminadas al pago por los honorarios del profesional.
3. **Proceso de Planificación Estratégica.-** Describe actividades de estrategias que permitan cumplir con los objetivos y metas trazadas por la organización.
4. **Proceso de Presupuesto.-** Proceso mediante el cual se establece los recursos económicos que van hacer utilizados en un determinado tiempo.

Para mantener un control más eficiente en cuanto a las funciones de los empleados y los procesos, es importante que la administración de la Fundación EFE, mantenga documentado los procesos y claramente definidos los responsables de cada uno.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	01-02/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011



IP 2/22

**TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO:** Contratación del Capacitador

**Objeto del procedimiento:** Selección del profesional que posea el perfil más acorde a las necesidades de la organización para mantener un alto nivel académico.

**Campo de aplicación:** Área Administrativa

**Responsabilidades:**

- Cubrir la necesidad de un profesional.
- Analizar postulantes según la documentación receptada.
- Evaluar mediante un dialogo entre la parte contratante y el futuro seleccionado.

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	BG	01-02/12/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011

#### 4.2.3.4 Proceso Contratación del Capacitador

PROCESOS	CONFORME	INCONFORMIDAD
<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A[Analizar la necesidad de contratar personal, de acuerdo al servicio a ofertar]     A --&gt; B[Solicitar carpetas a través de medios de comunicación, con el perfil requerido]     B --&gt; C{Existen carpetas?}     C -- SI --&gt; D[Seleccionar 3 carpetas que cumplan los requisitos exigidos]     C -- NO --&gt; B     D --&gt; E[Convocar a los preseleccionados a una entrevista]     E --&gt; F[Entrevistar a los candidatos]     F --&gt; G{Existen candidatos idóneos?}     G -- SI --&gt; H[Seleccionar al mejor perfil]     G -- NO --&gt; B     H --&gt; FIN([FIN])           </pre>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p>✓</p> <p>X</p>

✓	Revisado o verificado	INICIALES	FECHA
		Elaborado por: BG	01-02/12/2011
		Revisado por: JV	09/12/2011



IP 4/22

## PROCESO N° 01

**Contratación del Capacitador.**-Selección del capacitador para mantener la calidad del servicio en la Fundación EFE.

### Actividades:

- 1 Analizar la necesidad de contratar personal, de acuerdo al servicio a ofertar.
- 2 Solicitar carpetas a través de medios de comunicación, con el perfil requerido.
- 3 Seleccionar tres carpetas, que cumplan los requisitos establecidos.
- 4 Convocar a los preseleccionados a una entrevista.
- 5 Entrevistar y seleccionar el mejor perfil.

### Consideraciones:

Uno de los aspectos que se ha tomado en cuenta para optimizar el proceso de contratación del capacitador, es mejorar la difusión en los medios radiales el perfil requerido, conforme a las exigencias de la Organización. Para ello se ha puesto en el flujo – grama, como responsable de esta actividad al Presidente Ejecutivo, quien será el encargado de autorizar la selección del personal y contará con la aprobación de la Asamblea General, y procederá a la contratación del profesional que cumpla con las necesidades que tiene la Fundación, De esta manera se garantiza que no existan irregularidades en la selección del capacitador y se evita que el nivel académico se vea perjudicado.

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	BG	01-02/12/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011

**TABLA N° 40 MATRIZ DE OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN  
CONTRATACIÓN DEL CAPACITADOR**

<b>MATRIZ DE OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN</b>	
<b>Observación y Recomendación</b>	<b>Comentado con: Ing. Iván Díaz Respuesta de la Organización</b>
<p><b><u>Observación N° 01</u></b></p> <p>La Organización en la convocatoria establece un determinado perfil y requisitos del profesional, pero al momento de seleccionar los más idóneos no acata lo indicado anteriormente y elige según su criterio, es decir no tiene la práctica de seleccionar a profesionales adecuados con título superior y con experiencia.</p> <p><b><u>Recomendación N° 01</u></b></p> <p>Seleccionar a profesionales con experiencia, que puedan impartir conocimientos aplicando metodologías de enseñanzas adecuadas.</p>	<p>El Ing. Iván Díaz, en calidad de Presidente Ejecutivo de la Fundación Emprender Ecuador Futuro Ecuador, manifiesta que elaborará unos términos de referencia en el cual se establezcan los parámetros a tomar en cuenta al momento de selección del capacitador, mismo que será presentado ante el Directorio para su aprobación y aplicación.</p>

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	01-02/12/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011



IP 6/22

**TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO:** Pago de Capacitador

**Objeto del procedimiento:** Pago por los servicios del capacitador de acuerdo a la hoja de asistencia en la que refleja el número de horas de clases impartidas o inconsistencias que se hayan presentado.

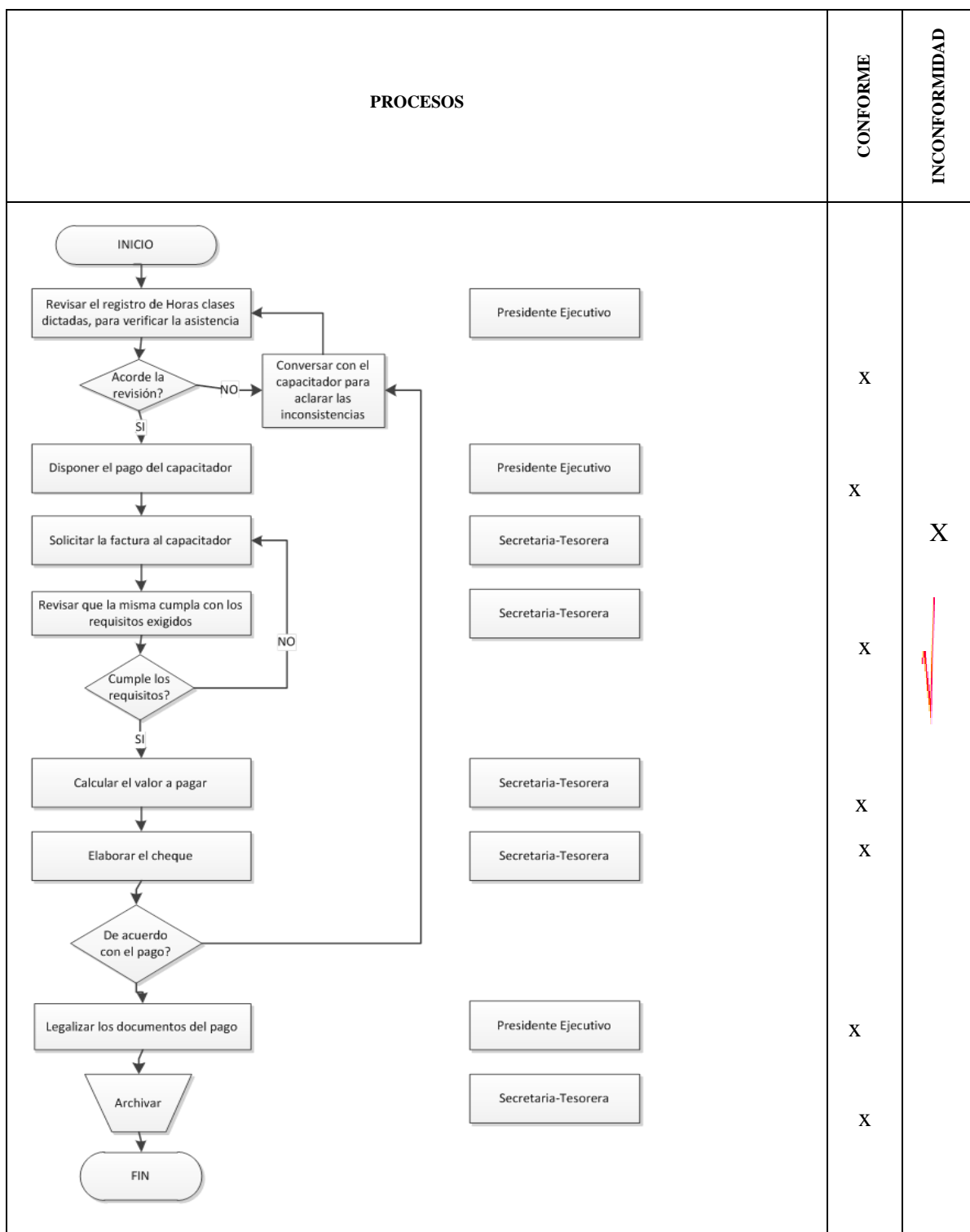
**Campo de aplicación:** Área Administrativa.

**Responsabilidades:**

- Especificar las formas de pago disponibles en la Fundación.
- Revisar los documentos de respaldo.
- Responder a las obligaciones adquiridas.
- Generar el documento de pago.

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	BG	01-02/12/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011

#### 4.2.3.5 Proceso de pago al capacitador



✓ Revisado o verificado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	01-02/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011





IP 8/22

## PROCESO N° 02

**Pago al capacitador.-** Revisión de la hoja de asistencia y pago al capacitador, por las clases dictadas en la Fundación EFE.

### Actividades:

- 1 Revisar la documentación de sustento de horas clases dictadas por el profesional.
- 2 Solicitar al Presidente Ejecutivo de la Fundación una autorización respectiva para elaborar el pago.
- 3 Verificar la validez del documento presentado por el profesional para el cobro de haberes que contenga los requisitos establecidos por el Organismo de Control.
- 4 Proceder a la aplicación de las disposiciones legales y calcular el valor a pagar.
- 5 Elaborar el cheque y legalizar los comprobantes de respaldo.

### Consideraciones:

Se recomienda capacitar al profesional en el proceso 1, en referencia a los requerimientos establecidos por la Organización, evitando tener inconvenientes en el proceso de pago, como el facturero caducado o cálculo incorrecto de los porcentajes de retención vigentes.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	01-02/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011

**TABLA N° 41 MATRIZ DE OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN**  
**PAGO AL CAPACIGADOR**

<b>MATRIZ DE OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN</b>	
<b>Observación y Recomendación</b>	<b>Comentado con: Ing. Iván Díaz Respuesta de la Organización</b>
<p><b><u>Observación N° 01</u></b></p> <p>No exigen la presentación de la factura ni emiten liquidación de compras y servicios en caso de que sea extranjero o no disponga al momento del RUC, más bien son flexibles y emiten una liquidación en formato manual y legalizan el pago con ese comprobante que no sustenta la transacción legalmente para efectos tributarios y financieros.</p> <p><b><u>Recomendación N° 01</u></b></p> <p>La administración debe exigir la presentación de la factura, como requisito indispensable para proceder al pago de servicios profesionales.</p>	<p>Una vez conocido la importancia de la sustentación de transacciones con comprobantes autorizados por la entidad reguladora vigente, el Presidente Ejecutivo se compromete en no autorizar pagos mientras no presenten factura.</p>

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	01-02/12/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011



IP 10/22

**TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO:** Planificación Estratégica

**Objeto del procedimiento:** Elaboración de un documento de determinadas actividades que permitan a la Organización una excelente distribución de funciones.

**Campo de aplicación:** Área Administrativa

**Responsabilidades:**

- Realizar un estudio sobre el mercado al cual está orientada la actividad económica.
- Plantear, definir estrategias y objetivos basados en los recursos disponibles.
- Consolidar la información recopilada que permita conocer la situación del mercado local.
- Socializar la participación de cada uno de los integrantes de la Fundación.
- Controlar que las actividades estén orientadas al cumplimiento de metas y objetivos planteados.
- Entregar a la Asamblea General de la Fundación los resultados obtenidos con la implementación del Plan Estratégico.

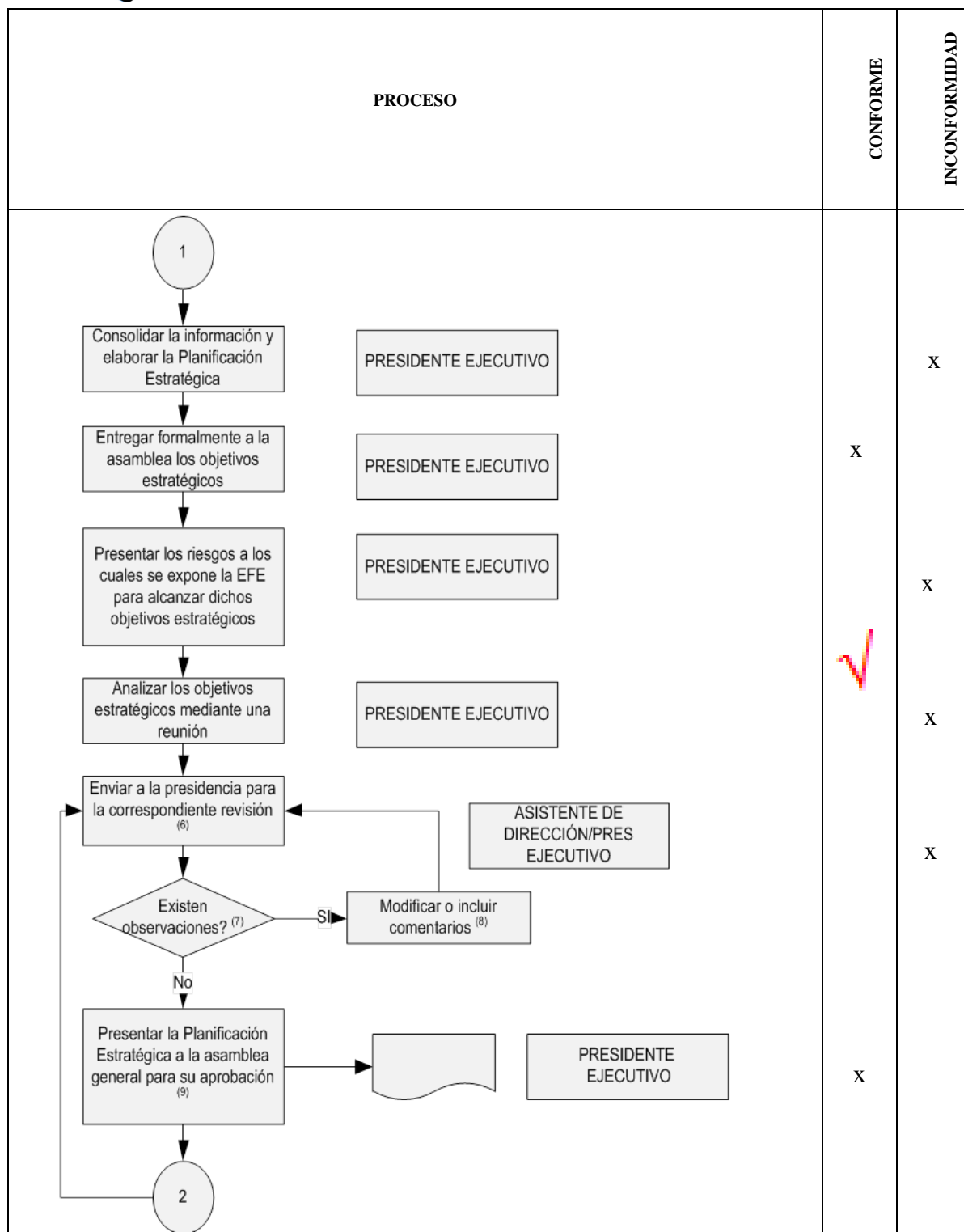
	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	BG	01-02/12/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011

#### 4.2.3.6 Proceso de Planificación Estratégica

PROCESO	CONFORME	INCONFORMIDAD
<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A[Realizar un estudio de mercado con la finalidad de conocer las necesidades de los clientes.]     A --&gt; B[Analizar en reuniones los requerimientos presentados por los Clientes.<sup>(1)</sup>]     B --&gt; C[Revisar las observaciones pendientes de los Organismos de Control, Auditoria Interna y Externa.<sup>(2)</sup>]     C --&gt; D[Formar grupos de trabajos, para determinar fortalezas y debilidades<sup>(3)</sup>]     D --&gt; E[Analizar por medio de debates las fortalezas, debilidades<sup>(4)</sup>]     E --&gt; F[Definir objetivos, acciones estratégicas<sup>(5)</sup>]     F --&gt; G((1))           </pre> <p>The flowchart details the strategic planning process, starting from 'INICIO' and ending at a connector '1'. It includes steps for market study, client requirements analysis, review of control observations, group formation, debate analysis, and strategic action definition. Associated roles are listed in boxes: EJECUTIVO VENTAS, EJECUTIVO VENTAS/DIRECCIÓN, PRESIDENTE EJEC/CONTADORA, and EQUIPO EFE.</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p></p> <p></p> <p></p> <p></p>	<p></p> <p></p> <p>✓</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>

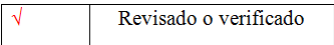
✓ Revisado o verificado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	01-02/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011



✓ Revisado o verificado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	01-02/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011

175

## **PROCESO N° 03**

**Planificación Estratégica.**-Estructuración de actividades a realizar en base a los objetivos planteados, partiendo de un estudio de mercado que permitirá conocer los requerimientos de la colectividad en un tiempo determinado.

### **Actividades:**

- 1 Formar grupos de trabajo para elaborar un estudio de mercado.
- 2 Plantear las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas a las que podría estar expuesta la Fundación.
- 3 Definir objetivos y acciones estratégicas de como cumplir las actividades propuestos.
- 4 Receptar sugerencias y recomendaciones por parte del Equipo de Trabajo.
- 5 Dar seguimiento al Plan Estratégico aprobado para verificar el cumplimiento del mismo.

### **Consideraciones:**

Uno de los aspectos que se debe tomar en cuenta para optimizar este proceso es delimitar las actividades y el tiempo que cada uno de los miembros de la Fundación y demás colaboradores deben contribuir, para ello se ha propuesto el flujo-grama de Planificación Estratégica en la que todos los integrantes serán partícipes de definir, revisar, mejorar y dar seguimiento a los objetivos y actividades planteados. Además verificarán aquellas actividades que no se han podido ejecutar, de esta forma se garantiza una orientación adecuada en cumplimiento a los fines de la Organización.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	01-02/12/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011

**TABLA N° 42 MATRIZ DE OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN**  
**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

<b>MATRIZ DE OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN</b>	
<b>Observación y Recomendación</b>	<b>Comentado con: Ing. Iván Díaz Respuesta de la Organización</b>
<p><b><u>Observación N° 01</u></b></p> <p>La Organización no cuenta con planificación estratégica, que permita definir objetivos y acciones estratégicas para enfrentar posibles riesgos.</p> <p><b><u>Recomendación N° 01</u></b></p> <p>El FODA actual requiere de modificaciones tanto en sus fortalezas como oportunidades, buscando el bienestar Interinstitucional, algunos procesos como el cumplimiento de ciertos objetivos se maneja de manera subjetiva por que no existe un documento formalizado para recopilar información y dar seguimiento e informar a la Asamblea del desempeño y rol que cumple la Fundación.</p>	<p>El Ing. Iván Díaz en calidad de Presidente Ejecutivo se compromete a trabajar conjuntamente con la asamblea general para realizar la planificación estratégica y sustentarla con la documentación necesaria.</p>

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	01-02/12/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011





IP 16/22

**TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO:** Presupuesto

**Objeto del procedimiento:** Elaboración de un documento que determine las asignaciones económicas estimadas con las cuales se espera contar para afrontar las obligaciones con terceros.

**Campo de aplicación:** Área Administrativa

**Responsabilidades:**

- Proyección de ingresos y egresos.
- Establecer estrategias de recaudación y pagos.
- Reunión con la Asamblea General para su aprobación.
- Dar a conocer al Presidente Ejecutivo las variables del cálculo.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	01-02/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011

PROCESOS	CONFORME	INCONFORMIDAD
<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A[Solicitar proyecciones de captaciones y colocaciones]     A --&gt; B[Solicitar proyecciones de gastos e ingresos.]     B --&gt; C[Realizar una reunión con la finalidad de establecer metas en base a políticas de crecimiento y plan estratégico]     C --&gt; D[Imprimir el balance general actual.]     D --&gt; E[/ /]     E --&gt; F[Proyectar el balance general a diciembre en una hoja de EXCEL]     F --&gt; G[Ingresar las variables de cálculo (2)]     G --&gt; H[/ /]     H --&gt; I((1))           </pre>	<p>X</p> <p>X</p> <p>✓</p> <p>X</p> <p>✓</p> <p>X</p>	<p>X</p> <p></p> <p>X</p> <p></p> <p>X</p> <p>X</p>

✓ Revisado o verificado

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	BG	01-02/12/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011

PROCESOS	CONFORME	INCONFORMIDAD
<pre> graph TD     1((1)) --&gt; A[Ingresar los movimientos que se estiman tener durante cada mes (3)]     A --&gt; B[/ /]     B --&gt; C[Generar el presupuesto de proyecciones y recalcule los movimientos ingresados (4)]     C --&gt; D[Pasar el balance general y de resultados presupuestados en EXCEL]     D --&gt; E[Imprimir los Balances Generales y de Resultados Presupuestados. (7)]     E --&gt; F[/ /]     F --&gt; 2((2))     2 --&gt; C     A --- PE[PRESIDENTE EJECUTIVO]     C --- CO1[CONTADORA]     D --- CO2[CONTADORA]     E --- CO3[CONTADORA]           </pre>		<p>X</p> <p>X</p> <p>✓</p> <p>X</p> <p>✓</p> <p>X</p> <p>✓</p>

✓	Revisado o verificado
---	-----------------------

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	01-02/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011

PROCESOS	CONFORME	INCONFORMIDAD
<pre> graph TD     Start((2)) --&gt; Aprobacion[Aprobación del Presupuesto por La Asamblea General]     Aprobacion --&gt; VistoBueno{Visto bueno? (7)}     VistoBueno -- No --&gt; Modificar[Modificar o incluir comentarios]     Modificar --&gt; Start     VistoBueno -- Si --&gt; DarAConocer[Dar a conocer el presupuesto aprobado al Presidente Ejecutivo y personal administrativo (8)]     DarAConocer --&gt; Imprimir[Imprimir Balances Generales del mes correspondiente, para realizar y evaluar la Ejecución Presupuestaria]     Imprimir --&gt; Ingresar[Ingresar los datos del Balance General y de Resultados en las cuentas y mes que corresponda (9)]     Ingresar --&gt; End((3))   </pre>		<p>X ✓</p> <p>X ✓</p> <p>X ✓</p> <p>X ✓</p>

✓ Revisado o verificado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	01-02/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011

PROCESOS	CONFORME	INCONFORMIDAD
<pre> graph TD     Start((3)) --&gt; A[Imprimir la Ejecución Presupuestaria del Balance General y de Resultados del mes correspondiente (10)]     A --&gt; B[(CONTADORA)]     A --&gt; C[Elaborar mensualmente el Informe de Evaluación Presupuestaria]     C --&gt; D[CONTADORA/PRES EJECUTIVO]     C --&gt; E[Imprimir el Informe de Evaluación Presupuestaria]     E --&gt; F[CONTADORA]     E --&gt; G[/Archivar/]     G --&gt; H([FIN])     G --&gt; I[CONTADORA]           </pre>		<p>X ✓</p> <p>X ✓</p> <p>X ✓</p> <p>X ✓</p>

✓	Revisado o verificado
---	-----------------------

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	01-02/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011



IP 21/22

## PROCESO N° 04

**Presupuesto.-** efectuar una proyección de los ingresos y egresos necesarios para el desarrollo de las actividades antes planteadas.

### Actividades:

- 1 Analizar posibles fuentes de ingresos.
- 2 Solicitar proyecciones de los egresos a realizar.
- 3 Informar al Directorio sobre los resultados de cálculo.
- 4 Dar a conocer el presupuesto aprobado.

### Consideraciones:

La propuesta que se hace dentro del proceso de Presupuesto es que exista un encargado específico de realizar la proyección de los ingreso y egresos con los cuales la Fundación asegura sus actividades a cumplir, así los vendedores podrían trabajar en base al monto establecido, desempeñando sus funciones de forma eficiente, contribuyendo al crecimiento Institucional.

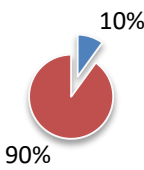
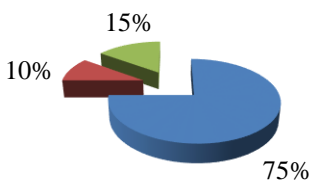
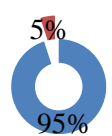
	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	BG	01-02/12/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011

**TABLA N° 43 MATRIZ DE OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN  
PRESUPUESTO**

<b>MATRIZ DE OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN</b>	
<b>Observación y Recomendación</b>	<b>Comentado con: Ing. Iván Díaz Respuesta de la Organización</b>
<p><b><u>Observación N° 01</u></b></p> <p>La Organización no elabora proyecciones de Colocaciones, ingresos, presupuesto y demás estrategias que permitan tener una visión general, facilitando crear mecanismos para contrarrestar cualquier novedad que afecte al cumplimiento de los objetivos.</p> <p><b><u>Recomendación N° 01</u></b></p> <p>Realizar reuniones de equipo o el personal operativo de la Organización, para elaborar proyecciones de ventas, ingresos, presupuesto y estrategias. Porque son herramientas que permiten a las Instituciones cumplir con los fines eficientemente, anticipándose a los posibles riesgos o inconvenientes.</p>	<p>El Ing. Iván Díaz, en calidad de Presidente Ejecutivo de la Fundación Emprender Ecuador Futuro Ecuador, manifestó que programará reuniones mensuales con el personal Operativo y Académico para planificar proyecciones según la recomendación recibida.</p>

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	01-02/12/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011

#### 4.2.3.7 Análisis de Satisfacción al Cliente

PREGUNTAS	CONFORME	INCONFORMIDAD
<p>1.- ¿El número de alumnos del grupo ha sido adecuado para el desarrollo del curso o capacitación?</p> <p>■ SI ■ NO</p>  <p>10% 90%</p>	<p>x</p> <p>£</p>	
<p>2.- ¿Los contenidos del curso se han ajustado a las necesidades requeridas por usted?</p> <p>■ SI ■ NO ■ REGULAR</p>  <p>15% 10% 75%</p>	<p>x</p> <p>£</p>	
<p>3.- ¿El aula y las instalaciones han sido apropiadas para el desarrollo del curso (espacio, niveles de iluminación, acústica, ventilación, medidas de seguridad)?</p> <p>■ SI ■ NO</p>  <p>5% 95%</p>	<p>x</p> <p>£</p>	

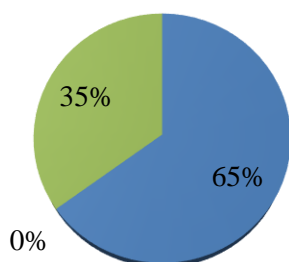
£	Sustentado con evidencia
---	--------------------------

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	05-06/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011



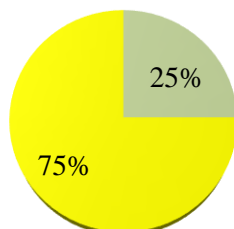
4.- ¿Cómo considera usted la metodología que utiliza su profesor?

■ BUENA ■ MALA ■ EXCELENTE



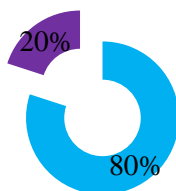
5.- ¿El material de apoyo que brinda la institución (módulos o textos) es el adecuado para su aprendizaje?

■ NO ■ SI



6.- ¿El profesor le estimula apoyándole y animándole en el aprendizaje de idiomas, intentando evitar que se produzca abandonos?

■ SI ■ NO



X  
£

X  
£

X  
£

£ Sustentado con evidencia

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	05-06/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011

**TABLA N° 44 MATRIZ DE OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN APLICADAS  
 A LAS ENCUESTAS DE CALIDAD DE SERVICIO**

<b>MATRIZ DE OBSERVACIONES APLICADAS A LAS ENCUESTAS DE CALIDAD DE SERVICIO</b>	
<b>Observación y Recomendación</b>	<b>Comentado con: Ing. Iván Díaz Respuesta de la Organización</b>
<p><b><u>Observación N° 01</u></b></p> <p>Según la encuesta realizada a los clientes o estudiantes de la Fundación Emprender Futuro Ecuador, hemos encontrado la novedad de que la mayoría de la preguntas tienen un % adecuado de conformidad, pero el que podemos resaltar es la metodología que utilizan los capacitadores, pues existe un número considerable de estudiantes que manifiestan que la metodología como "buena". También en la parte de los materiales de apoyo utilizados no son un 100% adecuado para el desarrollo de las jornadas pedagógicas.</p> <p><b><u>Recomendación N° 01</u></b></p> <p>Realizar reuniones con el Académico y programar una nueva metodología para mejorar y motivar a los estudiantes a obtener excelentes niveles de aprendizaje.</p>	<p>El Ing. Iván Díaz, en calidad de Presidente Ejecutivo de la Fundación Emprender Ecuador Futuro Ecuador, manifiesta poner en práctica la recomendación por el bienestar de la Organización.</p>

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	05-06/12/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011

#### 4.2.3.8 Indicadores de Gestión

**TABLA N°45 INICADOR DE GESTIÓN DE PROCESOS**

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>
1.-Cumplimiento del Estatuto.	$\text{N}^\circ \text{ Artículos efectivos} / \text{N}^\circ \text{ Artículos Establecidos}$
2.-Cumplimiento del Acuerdo Ministerial.	$(\text{N}^\circ \text{ Artículos cumplidos} / \text{N}^\circ \text{ Artículos Establecidos}) * 100$
3.-Cumplimiento de actividades de Control Interno.	$(\text{N}^\circ \text{ Actividades efectivas} / \text{N}^\circ \text{ Total de actividades de control establecidas}) * 100$
4.- Proceso de Contratación del Capacitador.	$(\text{N}^\circ \text{ personal que cumple con el perfil} / \text{N}^\circ \text{ total expedientes presentados}) * 100$
5.- Proceso de Pago al Capacitador.	$(\text{N}^\circ \text{ pagos efectivos} / \text{N}^\circ \text{ total de pagos previstos}) * 100$
6.-Eficiencia en las horas clase dictadas.	$(\text{N}^\circ \text{ lecciones dictadas} / \text{N}^\circ \text{ total lecciones presupuestadas a dictar}) * 100$
7.-Cumplimiento de metas por ejecutivo de ventas.	$(\text{Monto concedido por Ejecutivo} / \text{Monto presupuestado por Ejecutivo}) * 100$
8.- Eficacia en el análisis.	$(\text{Solicitudes analizadas} / \text{Solicitudes recibidas}) * 100$
9.-Inversión en Publicidad.	% difusión de productos y servicios a través de los medios de comunicación.
10.-Eficiencia en la actividad.	$(\text{Gastos} / \text{Presupuestos}) * 100$
11.-Efectividad de las investigaciones de mercado.	$(\text{Planes implementados} / \text{planes presupuestados}) * 100$

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	07/12/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011

**TABLA N° 46 RAZONABILIDAD DE INDICADORES**

<b>Criterios de análisis</b>	<b>Resultado</b>	<b>Rangos</b>
Óptimo.	Cumplimiento Total.	Cumplimiento del valor meta.
Tendencia de mejora.	Con gestión llegaría a ser óptimo.	10% menos del cumplimiento del valor meta.
Deficiencia en la aplicación.	Posee muchos problemas para alcanzar lo optimización.	Más del 10% de incumplimiento del valor meta.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	07/12/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011

**TABLA N° 47 INDICADORES DE GESTIÓN CUMPLIMIENTO DEL ESTATUTO**

NOMBRE DEL INDICADOR		FÓRMULA		VALOR META
1. Cumplimiento del Estatuto.		No. Artículos Efectivos /No. Artículos Establecidos		90%
ANUAL	N° Artículos Efectivos	N° Artículos Establecidos	Porcentaje de Cumplimiento	Resultado
ENERO DICIEMBRE	39	72	54.17%	Deficiencia en la aplicación.

### ANÁLISIS:

El indicador cumplimiento del estatuto, mide el grado de cumplimiento de la eficacia en los artículos establecidos en el estatuto de la Fundación durante el ejercicio económico del año 2010, el cual refleja una deficiencia en la aplicación ya que de los 72 artículos establecidos solo 39 de estos se están cumpliendo por lo que requiere de una gestión constante de concientización con el personal, los directivos y representantes de la Fundación para acatar con lo dispuesto en el Estatuto, caso contrario el mismo debería ser revisado por los representantes con la finalidad de actualizarlo y describir en el mismo lo que realmente se va a aplicar y acatar para la mejora.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	07/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011

**TABLA N° 48 INDICADOR DE GESTIÓN CUMPLIMIENTO ACUERDO MINISTERIAL**

NOMBRE DEL INDICADOR		FÓRMULA		VALOR META
2. Cumplimiento del Acuerdo Ministerial.		(Nivel de Artículos cumplidos/N° de Artículos Establecidos)*100		100%
ANUAL	N° Artículos efectivos	N° Artículos Establecidos	Porcentaje de Cumplimiento	Resultado esperado
ENERO DICIEMBRE	5	5	100%	Optimo.

### ANÁLISIS:

Se puede determinar que de los 5 artículos establecidos en el acuerdo ministerial, están siendo cumplidas en forma total todas las especificaciones, por lo que el resultado es óptimo, esta condición asegura que las actividades de la Fundación están siendo ejecutadas normalmente como fue aprobado ante el Registro Oficial del Ecuador.

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	BG	07/12/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011

**TABLA N° 49 INDICADOR DE GESTIÓN CUMPLIMIENTO ACTIVIDADES  
CONTROL INTERNO**

NOMBRE DEL INDICADOR		FÓRMULA		VALOR META
3. Cumplimiento de actividades de Control Interno.		(No de actividades efectivas/Total de actividades de control establecidas)*100		80%
Anual	No de actividades efectivas	Total de actividades de control establecidas	Porcentaje de Cumplimiento	Resultado esperado
ENERO DICIEMBRE	12	56	21.43%	Deficiencia en la aplicación.

#### ANÁLISIS:

Se evidencia que de las 56 actividades de control establecidas, sólo 12 de ellas se están ejecutando alcanzando el 21.43% de cumplimiento, lo cual se califica como deficiencia en la aplicación y se recomienda plantear mecanismos o alternativas de mejora continua, que ayuden al control interno institucional, además que este debe de subir en su porcentaje para evitar y mitigar los riesgos institucionales que pueden ayudar a la conservación y buena imagen institucional ante el cliente interno y externo.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	07/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011

**TABLA N° 50 INDICADOR DE GESTIÓN PROCESO CONTRATACIÓN DEL  
CAPACITADOR**

NOMBRE DEL INDICADOR		FÓRMULA		VALOR META
4. Proceso de contratación del Capacitador.		(N° de personal que cumplen con el perfil/N° de total de expedientes presentados)*100		80%
Anual	N° de personal que cumplen con el perfil	N° de total de expedientes presentados	Porcentaje de Cumplimiento	Resultado esperado
ENERO DICIEMBRE	4	6	66.67%	Tendencia a la mejora.

### ANÁLISIS:

En el proceso de contratación del capacitador se cuenta con el 66.67% de cumplimiento obteniendo como resultado tendencia a la mejora, considerando que de 6 profesionales postulantes 4 son los que cumplen con el perfil solicitado, lo que refleja que la Fundación con una buena gestión podría tener capacitadores con gran excelencia.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	07/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011



**TABLA N°51 INDICADOR DE GESTIÓN PROCESO DE PAGO DEL CAPACITADOR**

NOMBRE DEL INDICADOR		FÓRMULA		VALOR META
5. Proceso de pago del capacitador.		$(N^{\circ} \text{ de pagos efectivos} / N^{\circ} \text{ de total de pagos previstos}) * 100$		85%
Anual	N° de pagos efectivos	N° de total de pagos previstos	Porcentaje de Cumplimiento	Resultado esperado
ENERO DICIEMBRE	6	7	85.71%	Optimo.

### ANÁLISIS:

En el proceso del pago del capacitador se cuenta con el 85% de cumplimiento y el resultado se considera *óptimo*, ya que de 7 pagos previsto 6 son ejecutados con normalidad, por lo que en este indicador no se presentan inconvenientes por ende no perjudica a la imagen o fines de la Organización, y por el pago incumplido se puede decir que el mismo se debió a que fue el capacitador el que no entregó la factura para el pago a tiempo, lo que genera además retardo en el registro de las operaciones.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	07/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011

**TABLA N° 52 INDICADOR DE GESTIÓN EFICIENCIA DE LAS HORAS DICTADAS**

NOMBRE DEL INDICADOR		FÓRMULA		VALOR META
6.- Eficiencia en las horas clases dictadas.		$(N^{\circ} \text{ de lecciones dictadas} / N^{\circ} \text{ total de lecciones presupuestadas a dictar}) * 100$		85%
Anual	N° de horas clases dictadas	N° total de horas presupuestadas a dictar	Porcentaje de Cumplimiento	Resultado esperado
ENERO DICIEMBRE	1230	1440	85.42%	Optimo.

### ANÁLISIS:

Teniendo en cuenta que de 1.440 horas presupuestadas son 1.230 dictadas con normalidad, dando el 85.42% de cumplimiento y el resultado es óptimo, logrando efectuar el total del valor meta establecido, sin embargo es importante considerar que se debe exigir a los capacitadores el cumplimiento total de los horarios establecidos, para generar capacitados con excelencia y que den buena imagen a la Fundación.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	07/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011

TABLA N° 53 INDICADOR GESTIÓN DE VENTAS

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA		VALOR META
7. Cumplimiento de metas por ejecutivo de ventas semestral.	(Monto concedido por Ejecutivo/ Monto presupuestado por Ejecutivo)*100		100%
			Resultado
EJECUTIVO DE VENTAS	ENERO-JUNIO	JULIO-DICIEMBRE	
DANNY BALSECA	57.14	57.14	Deficiencia en la aplicación.
JHONNY FUENMAYOR	57.14	57.14	Deficiencia en la aplicación.
IVÁN DÍAZ	57.14	57.14	Deficiencia en la aplicación.

### ANÁLISIS:

El valor meta establecido para la aplicación del presente indicador de forma semestral es del 100%, de los cuales el 57.14% lo han ejecutado cada uno de los ejecutivos de ventas, obteniendo como resultado deficiencia en la aplicación; pues no cumplieron con el monto presupuestado semestralmente, por el cual se requiere una reunión con el personal para analizar las dificultades encontradas y establecer estrategias de ventas.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	07/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011

TABLA N° 54 INDICADOR GESTIÓN DE MARKETING

NOMBRE DEL INDICADOR		FÓRMULA		VALOR META
8.-Eficacia en el análisis.		(Solicitudes analizadas / Solicitudes recibidas) * 100		100%
Anual	Solicitudes analizada	Solicitudes recibidas	Porcentaje de Cumplimiento	Resultado
ENERO-DICIEMBRE	7	10	70%	Deficiencia en la aplicación.
NOMBRE DEL INDICADOR		FÓRMULA		VALOR META
9.- Inversión en publicidad.		Porcentaje de difusión de productos y servicios a través de los medios de comunicación		80%
Anual	Gasto	Total presupuestado	Porcentaje de Cumplimiento	Resultado
ENERO-DICIEMBRE	50.00	350.00	14.29%	Deficiencia en la aplicación.

#### ANÁLISIS:

Se puede determinar que la inversión en la publicidad es *deficiencia en la aplicación*, ya que solo cuenta con la inversión del 14.29%, teniendo como meta establecido el 80%, el resultado no es favorable, ya que no se da a conocer los servicios en los medios de comunicación, ocasionando la no obtención de ingresos previstos.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	07/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011

NOMBRE DEL INDICADOR		FÓRMULA		VALOR META
10.- Eficiencia en la actividad.		$(\text{Gastos} / \text{Presupuesto}) * 100$		90%
Trimestre	Gastos	Presupuesto	Porcentaje de Cumplimiento	Resultado
ENERO-DICIEMBRE	300	350	85.71%	Tendencia de mejora.

#### ANÁLISIS:

Se puede determinar que este indicador muestra una tendencia a la mejora, ya que no se ha gastado de acuerdo a lo presupuestado, esto porque no se cumple con todos los planes de capacitación fijados, por no satisfacer las necesidades de la sociedad, entre otros, por no cumplir con lo establecido y previsto por la Organización.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	07/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011

**TABLA N° 55 INDICADOR GESTIÓN EFECTIVIDAD DE LAS INVESTIGACIONES DEL MERCADO**

NOMBRE DEL INDICADOR		FÓRMULA		VALOR META
11.- Efectividad de las investigaciones de mercado.		(Planes implementados/Planes propuestos)*100		100%
Trimestre	Planes implementados	/Planes propuestos	Porcentaje de Cumplimiento	Resultado
ENERO-DICIEMBRE	0	0	0.00%	Deficiencia en la mejora.

#### ANÁLISIS:

Se puede determinar una total deficiencia en la mejora en el indicador de la efectividad de las investigaciones de mercado, por lo que esto no le permite conocer a la Fundación los requerimientos mismos de la sociedad de una capacitación, si la Fundación los aplicara tendrían mayor acogida y crecerían por el hecho de impartir conocimientos que necesita la demanda.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	07/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011

#### 4.2.3.9 INDICADORES FINANCIEROS

##### INDICADORES DE LIQUIDEZ

PERÍODO 1	
PRUEBA ÁCIDA	
PA=	$\frac{\text{Activo Corriente- Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$
PA=	$\frac{5839,52-158,00}{5645.91}$
PA=	$\frac{5681.52}{5645.91}$
PA=	1.01
INTERPRETACIÓN	
Significa que por cada dólar que la Fundación debe pagar en el año 2010, produce un dólar con un centavo, lo que significa que está a punto de entrar en iliquidez, ya que solo produce para pagar en el corto plazo y no tiene dinero para invertir y expandirse.	

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	08/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011

PERÍODO 1	
RAZÓN CORRIENTE	
RC=	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
RC=	$\frac{5.839,52}{5.645,91}$
RC=	1,03
INTERPRETACIÓN	
Significa que por cada dólar que la Organización debe pagar en el corto plazo en el año 2010, produce un dólar con tres centavos, lo que significa que es favorable para la empresa, pese a que este índice es bajo porque le permite obtener una ganancia de tres centavos por cada dólar producido, sin embargo esto también es una alerta para que la Asamblea tomen acciones correctivas y emprendan mejoras.	

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	08/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011



PERÍODO 1	
CAPITAL DE TRABAJO	
CT=	Activo Corriente - Pasivo Corriente
CT=	5.839,52 – 5.645,91
CT=	193,61
INTERPRETACIÓN	
Significa que los activos corrientes se han financiado con el 96,68% de los pasivos corrientes, y la diferencia con pasivo a largo plazo, además que para la nueva inversión necesita de 193,61 dólares.	

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	08/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011

## INDICADORES DE ACTIVIDAD

PERÍODO 1	
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	
RAF=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo bruto}}$
RAF=	$\frac{11.213,28}{563,68}$
RAF=	19,89299 Veces
INTERPRETACIÓN	
<p>Significa que los activos fijos rotaron 19,89 veces. Esto quiere decir que las ventas fueron superiores a los activos fijos, esto es, que se alcanzó a vender \$19,89 dólares por cada \$1,00 invertido en los activos fijos.</p>	

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	08/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011



IF 5/16

PERÍODO 1	
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	
RAT=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total Bruto}}$
RAT=	$\frac{11.213,28}{6.403,20}$
RAT=	1,751199 Veces
INTERPRETACIÓN	
<p>Significa que los activos totales rotaron 1,751 veces, lo que significa que por cada dólar invertido en activos totales generó ventas por \$1,751 dólares.</p>	

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	08/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011



IF 6/16

## INDICADORES DE RENTABILIDAD

PERÍODO 1		
MARGEN OPERACIONAL (DE UTILIDAD)		
MO=	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}} \times 100$	
MO=	$\frac{2.693,53}{11.213,28} \times 100$	
MO=	24%	
INTERPRETACIÓN		
Significa que la utilidad operacional corresponde al 24% de las ventas netas. Esto es, que por cada \$1 vendido se reportan 24 dólares de utilidad operacional.		

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	08/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011

### INDICADOR DEL RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO

PERÍODO 1		
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO (ROA)		
RP=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$	
RP=	$\frac{757,29}{757,29} \times 100$	
RP=	100%	
INTERPRETACIÓN		
Significa que las utilidades corresponden al 100% del patrimonio, quiere decir que los socios o la Asamblea obtuvieron un rendimiento sobre su inversión del 100% respectivamente.		

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	08/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011

### SISTEMA DUPONT

PERÍODO 1			
SISTEMA DUPONT			
Utilidad Neta=	Utilidad neta		x Ventas
Activo Total	Ventas		Activo Total
SD=	757,29	x	11213,28
	11.213,28		6403,2
SD=	7%	x	1,7511994
SD=	12%		
INTERPRETACIÓN			
Significa que la rentabilidad d la inversión procede, en mayor grado del margen de utilidad que dejan las ventas (7%) y no tanto de la rotación del activo total (1,751 veces). En otros términos la empresa no gana mucho porque venda mucho sino porque las ventas le dejan un margen apreciable de utilidad.			

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	08/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011

## INDICADORES DE APALANCAMIENTO

PERÍODO 1		
APALANCAMIENTO FINANCIERO		
AF=	$\frac{\text{Total pasivo corriente}}{\text{Patrimonio}} \times 100$	
AF=	$\frac{5.645,91}{757,29} \times 100$	
AF=	7,455413	
INTERPRETACIÓN		
<p>Significa que por cada dólar del patrimonio se tienen compromisos en el corto plazo por 7 dólares con 54 centavos, es decir que los dueños de la empresa están comprometidos a corto plazo con el 746%, lo que significa que tiene gran concentración de deuda en el corto plazo.</p>		

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	08/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011



IF 10/16

## ANÁLISIS FINANCIERO

La Fundación Emprender Futuro Ecuador presenta sus estados financieros al 31 de diciembre del año 2010 de una manera razonable, sin embargo es importante recalcar que deben mejorar la gestión administrativa financiera con la finalidad de generar un mayor volumen de los ingresos financieros, que por ende se puedan invertir y den mayores rentas a los accionistas y pueda tener una mejor cobertura en el mercado local e inclusive expandirse a nivel regional.

La administración debe propender a la inversión en publicidad y propaganda, para generar mayor cobertura y por ende niveles de ingresos más elevados.

Es importante que la Organización cuente con una estructura financiera adecuada, y de acuerdo con su actividad empresarial, con el objeto de que pueda compararse con las empresas similares del mercado y establecer así puntos de equilibrio y aplicar el benchmarking, que es copiar de los competidores y mejorar sus estrategias.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	08/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011



**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA**  
**SEGÚN EL ANÁLISIS VERTICAL**

<b>FUNDACION EMPRENDER FUTURO ECUADOR</b> <b>BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010</b> <b>ANALISIS VERTICAL</b>		
<b>ACTIVOS</b>	<b>VALORES</b>	<b>%</b>
<b>CORRIENTES</b>	<b>5839,52</b>	<b>91,20%</b>
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES</b>	<b>1532</b>	<b>23,93%</b>
CAJA	1532	23,93%
<b>DISPONIBLE EN BANCOS</b>	<b>1690,29</b>	<b>26,40%</b>
BANCO NACIONAL DE FOMENTO	1690,29	26,40%
<b>EXIGIBLES</b>	<b>758</b>	<b>11,84%</b>
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>758</b>	<b>11,84%</b>
CUENTAS POR COBRAR SOCIOS	580	9,06%
PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	0	0,00%
DOCUMENTOS POR COBRAR	0	0,00%
ANTICIPO A EMPLEADOS POR COBRAR	178	2,78%
<b>REALIZABLES</b>	<b>158</b>	<b>2,47%</b>
INVENTARIOS DE TEXTOS EF	20	0,31%
INVENTARIO MATERIAL DE OFICINA	110	1,72%
INVENTARIO DE MATERIALES DE ASEO Y LIMPIEZA	28	0,44%
<b>IMPUESTOS</b>	<b>778,1</b>	<b>12,15%</b>
IVA COMPRAS BIENES	47,63	0,74%
IVA COMPRAS SERVICIOS	437,74	6,84%
RETENCION FUENTE IMPUESTO RENTA 2%	-5,29	-0,08%
RETENCION FUENTE IVA 70%	-22,22	-0,35%
CREDITO TRIBUTARIO DEL IVA	320,24	5,00%

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	08/12/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011

<b>OTROS ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>923,13</b>	<b>14,42%</b>
ANTICIPO PROVEEDORES	530	8,28%
SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA	393,13	6,14%
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>563,68</b>	<b>8,80%</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
NO DEPRECIABLES	0	0,00%
TERRENOS	0	0,00%
<b>DEPRECIABLES</b>	<b>563,68</b>	<b>8,80%</b>
MUEBLES Y ENSERES	14,58	0,23%
DEPRECIACION ACUMULADA MUEBLES Y ENSERES	0	0,00%
EQUIPOS DE OFICINA	113,02	1,77%
DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPO DE OFICINA	0	0,00%
MUEBLES DE OFICINA	436,08	6,81%
DEPRECIACION ACUMULADA MUEBLES DE OFICINA	0	0,00%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>6403,2</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>CORRIENTES</b>	<b>5645,91</b>	<b>88,17%</b>
<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS POR PAGAR</b>	<b>304,67</b>	<b>4,76%</b>
RETENCION FUENTE IMPUESTO RENTA 1%	1,17	0,02%
RETENCION FUENTE IMPUESTO RENTA 8%	303,5	4,74%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>5317,22</b>	<b>83,04%</b>
CUENTAS POR PAGAR	5317,22	83,04%
<b>DIFERIDOS</b>	<b>24,02</b>	<b>0,38%</b>
CURSO DE INGLES EF PRECOBRADOS	24,02	0,38%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>5645,91</b>	<b>88,17%</b>
<b>PATRIMONIO</b>		<b>0,00%</b>
<b>CAPITAL</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
CAPITAL	0	0,00%
APORTE DE FUTURAS CAPITALIZACIONES	0	0,00%
<b>RESULTADOS ECONOMICOS</b>	<b>757,29</b>	<b>11,83%</b>
UTILIDAD O PERDIDA DEL PRESENTE EJERCICIO	757,29	11,83%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>757,29</b>	<b>11,83%</b>
<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>6403,2</b>	<b>100,00%</b>

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	08/12/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011



IF 13/16

### ANÁLISIS:

La Fundación Emprender Futuro Ecuador, refleja en su Balance General una evolución de sus cuentas de una manera desfavorable, ya que su financiamiento es netamente por obligaciones financieras por pagar, lo que significa que si en un momento la Fundación llegará a quebrar esta no tendría la capacidad para cubrir sus deudas por no contar con un patrimonio que garantice la venta para cubrir las obligaciones contraídas.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	08/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011

<b>FUNDACIÓN EMPRENDER FUTURO ECUADOR</b> <b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010</b> <b>ANÁLISIS VERTICAL</b>		
	<b>VALORES</b>	<b>%</b>
<b>INGRESOS</b>		
<b>OPERACIONALES</b>	<b>9277,04</b>	<b>100,00%</b>
CURSO DE INGLES EF	11213,28	120,87%
CAPAC/PROFES/CURSOS	0,00	0,00%
SOBRANTES DE CAJA	-1936,24	-20,87%
<b>NO OPERACIONALES</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>
COMISIONES GANADAS	0,00	0,00%
<b>GASTOS</b>	<b>8519,75</b>	<b>91,84%</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>8519,75</b>	<b>91,84%</b>
<b>ADMINISTRATIVOS</b>	<b>6816,23</b>	<b>73,47%</b>
SUELDOS Y SALARIOS	2986,23	32,19%
ARRIENDOS PAGADOS	3725,00	40,15%
LUZ	105,00	1,13%
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>1703,52</b>	<b>18,36%</b>
SERVICIOS OCASIONALES	1454,49	15,68%
GASTOS MATERIALES DE ASEO Y LIMPIEZA	9,27	0,10%
GASTOS NO DEDUCIBLES	239,76	2,58%
<b>UTILIDAD O PERDIDA DEL PRESENTE EJERCICIO</b>	<b>757,29</b>	<b>8,16%</b>

El análisis vertical en el estado de pérdidas y ganancias, refleja una utilidad del 8.16% en relación a todo el ejercicio económico, por lo que se puede decir que la Fundación no cuenta con los ingresos suficientes para generar ganancias y estabilidad, por lo que es necesario que la misma opte medidas de crecimiento e incremento de capital, solicitando a través de una Asamblea de representantes el aporte de capital de los socios, para poder con ello también incrementar el patrimonio y tener un respaldo ante futuros contingentes y problemas que se presenten en el futuro.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	08/12/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011



IF 15/16

**Recomendación:** El Directorio de la Fundación debe diseñar estrategias que le permitan crecer en el mercado, además de tener mayor cobertura en la provincia para incrementar el número de alumnos y con ello los ingresos para tener una sostenibilidad y permanencia en el mercado, además deben velar porque los ingresos cubran satisfactoriamente los gastos operativos de la Fundación y dejar un remanente para futuras inversiones.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	BG	08/12/2011
Revisado por:	JV	09/12/2011

### ANÁLISIS DE ACUERDO A LA ESTRUCTURA DE LOS ACTIVOS

<b>Empresas de servicios</b>	<b>Principales activos</b>
Inventarios	Entre 30% y 50%
Cuentas por cobrar	Entre 10% y 20%
Activos fijos	Entre 10% y 30%

La Fundación Emprender Futuro Ecuador de acuerdo a la estructura d sus activos, no cuenta con una estructura adecuada, ya que lo mínimo que debe tener en sus inventarios es entre el 30% y 50%, y según lo que refleja el % total del análisis vertical es el 2,47%; en cuanto a la estructura en las cuentas por cobrar que debe cumplir con el rango entre el 10% y el 20%, se cumple con esta estructura ya que presenta el 1.84%; y en la estructura de los activos fijos también presenta ineficiencia ya que este se ubica en el 8.80%, y lo establecido está entre el 10% y 30%, por lo que cuenta con una gran debilidad en sus activos.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	08/12/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011



AP3 4/4

#### 4.2.4 Fase IV: Comunicación de Resultados

**TABLA N° 15 PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE IV**

### **FASE IV**

**FUNDACIÓN EMPRENDER FUTURO ECUADOR  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS  
PROGRAMA DE AUDITORÍA**

#### **OBJETIVOS:**

- Emitir el Dictamen de la Auditoría.
- Emitir el Informe Final de la Auditoría de Gestión.

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Elaboración del dictamen de Auditoría.	DA 1/2	JV/BG	12/12/11
2	Emisión del Informe Final de la Auditoría de Gestión.	IFA 1/20	JV/BG	13, 14, 15/12/11

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	BG	07/11/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	11/11/2011

#### **4.2.4.1 Dictamen de Auditoría**

Puyo, Diciembre 16 del 2011

Ingeniero

Héctor Iván Díaz Pérez

**PRESIDENTE EJECUTIVO FUNDACIÓN EMPRENDER  
FUTURO ECUADOR “EFE”**

Presente

“A la Administración de la Fundación Emprender Futuro Ecuador EFE”

“En mi calidad de Auditora integral de la Fundación Emprender Futuro Ecuador EFE., he practicado una evaluación de su control interno por el año terminado en diciembre 31 de 2010, tomando en cuenta de que no posee un Reglamento de Control Interno formal.

La administración es responsable de mantener una estructura adecuada de control interno para el logro de los objetivos de la entidad.

Mi responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre el mismo con base en mi revisión.

Mi revisión se efectuó de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, y a los criterios de base de la gestión.

Dadas las limitaciones inherentes a cualquier estructura de control interno, pueden ocurrir errores o irregularidades y no ser detectados; también las proyecciones de cualquier evaluación del control interno para períodos futuros están sujetas al riesgo de que el control interno se pueda tornar inadecuado por los cambios en sus elementos.



En mi opinión la entidad presenta problemas relevantes en cuanto a su sistema de control interno, ya que en la evaluación aplicada a los componentes del control y la normativa de gestión y legal, se ha determinado que se incumple con muchos procedimientos que deberían de tomarse, otros adaptarse y otros modificarlos a la realidad de Fundación, por lo que es importante que la administración tome atención a las fuertes debilidades del control interno e implemente mecanismos de mejoras que permitan que el futuro de la fundación sea provechoso y enriquecedor.

Es importante recalcar que el control interno ofrece una seguridad razonable, en todos los aspectos importantes, de prevenir o detectar errores o irregularidades en el curso normal de las operaciones, por lo que se debe adoptar medidas preventivas y correctivas y sobre todo diseñar un instructivo y procedimientos de control interno, para que se socialice, concientice y se ponga en práctica, para el buen funcionamiento y mantenimiento de la Fundación.

Cordialmente,

Janeth Valla

**JEFE DEL GRUPO DE AUDITORÍA JV. BG.**

#### **4.2.4.2 Informe de Auditoría de Gestión**

### **INFORME DE AUDITORÍA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

#### **Fundación Emprender Futuro Ecuador EFE**

---

Equipo auditor: Janeth Valla

Beatriz Grefa

#### **ALCANCE**

El presente trabajo de auditoría está enmarcado en una evaluación a la Gestión administrativa, operativa y de control interno de la Fundación Emprender Futuro Ecuador desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.

#### **OBJETIVOS:**

- Determinar el grado de eficiencia, eficacia y satisfacción del cliente a base de criterios establecidos por la Fundación, como es el cumplimiento de la normativa, manuales, y demás documentos que lo rijan.
- Evaluar el sistema de control interno y determinar el nivel de riesgo y confianza de la gestión administrativa y operativa, en base a los cinco componentes del riesgo.
- Elaborar el informe de auditoría con las observaciones, recomendaciones y propuestas de mejoramiento.

## **OBSERVACIONES CORRESPONDIENTES AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, POR LOS COMPONENTES DEL CONTROL**

Estos resultados fueron obtenidos en la aplicación de una estructura general de control interno ya que la Organización no cuenta con este instrumento en forma documentada.

### **COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL**

#### **Observación N° 01:**

##### **Excepción del Control Interno**

La Organización no dispone de códigos de conducta, políticas, mecanismos para obtener un mejor control de las actividades que desempeñan.

#### **Recomendación N° 01:**

El Presidente Ejecutivo, debe contratar una asesoría para elaborar la documentación respectiva, que permita dar las directrices del desempeño y comportamiento organizacional, para posteriormente evaluar cómo se están ejecutando los procesos internos de la fundación.

#### **Observación N° 02:**

##### **Deficiencia del Control Interno**

La fundación no cuenta con el número adecuado de personal, especialmente en el área de dirección, administración y supervisión que oriente el enfoque del cumplimiento de los objetivos.

**Recomendación N° 02:**

La asamblea debe exigir a la dirección la selección adecuada del personal que aporte al cumplimiento de los fines específicos.

**Respuesta del Directorio:**

El Ing. Iván Díaz, en calidad de Presidente Ejecutivo de la Fundación Emprender Futuro Ecuador, manifiesta que se dialogará con la Asamblea para la integración de una comisión encargada de la redacción de políticas y del reglamento administrativo, financiero y que también ayudará en la verificación de la disponibilidad de fondos para el ingreso de nuevo personal.

**COMPONENTE: VALORACIÓN DE RIESGOS****Observación N° 01:****Deficiencia del Control Interno**

La Fundación no cuenta con el mecanismo para identificar los posibles riesgos de fuentes externas, que guíen las decisiones de una manera confiable.

**Recomendación N° 01:**

La asamblea debe crear y aprobar mecanismos y procedimientos que le permitan guiar la gestión y organización de la Fundación, evitando y realizando análisis de los riesgos internos y externos que podrían mejorar y tener un posicionamiento óptimo en la organización, evitando así problemas futuros.

**Observación N° 02:**

No existe participación de los niveles administrativos, en la formulación de objetivos, que oriente el fin común para evitar los riesgos.

**Recomendación N° 02:**

El Presidente Ejecutivo debe incentivar al personal para que entre todos contribuyan con la formulación y especificación de planes y objetivos institucionales que permitan controlar y mitigar riesgos, a la vez estos hay que socializarlos, con la finalidad de que la organización comprometa a su personal en la práctica y en la consecución de las metas organizacionales.

**Respuesta del Directorio:**

El Ing. Iván Díaz, en calidad de Presidente Ejecutivo de la Fundación Emprender Futuro Ecuador, una vez que ha conocido las deficiencias del control interno del subcomponente valoración de riesgos, se compromete a crear e implementar mecanismos que permitan evitar los riesgos de fuentes externas y realizar el plan de objetivos, mismo que será dialogado entre los integrantes de la Asamblea.

**COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL****Observación N° 01:****Excepción del Control Interno**

No existen políticas internas sobre la Planificación de las actividades a realizar, que facilite el direccionamiento y ejecución de las mismas.

**Recomendación N° 01:**

El Presidente Ejecutivo debe formar un comité interno con funcionarios para diseñar y elaborar la planificación de las actividades de cada área, esto en base a la estructura de la empresa, y conforme los compromisos adquiridos, con la finalidad de consensuar las decisiones y actividades de control.

**Respuesta del Directorio:**

El Presidente Ejecutivo reconoce que las actividades presentan cierto grado de deficiencia al no ser planificadas, por tal razón va a reunirse con la Asamblea para delimitar el tiempo y ejecución de las actividades a ofertar.

**COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN****Observación N° 01:****Deficiencia del Control Interno**

No se cuenta con el diseño de un sistema que capture, procese y reporte la información relevante, para la toma de decisiones internas y externas en la organización.

**Recomendación N° 01:**

La asamblea debe exigir la elaboración de un presupuesto que contemple la adquisición de un software o un archivo en folders, que garanticen la custodia y el procesamiento de información, con la finalidad de tener una base de datos que aporte al desarrollo institucional, y esta sea una herramienta óptima de comunicación y socialización de la información de la empresa.

**Respuesta del Directorio:**

El Presidente Ejecutivo de la fundación contratará una asesoría externa con la finalidad de implementar un sistema que recolecte información hacer utilizada, conforme los requerimientos.

**COMPONENTE: MONITOREO****Observación N° 01:****Excepción del Control Interno**

La organización no dispone de manuales de políticas, cuadros organizacionales e instructivos de operación, para obtener mejor control de las actividades que desempeñan.

**Recomendación N° 01:**

El Presidente Ejecutivo debe presentar propuestas de manuales a la Asamblea para que exista su aprobación y con esto tener un criterio formalmente establecido para hacer evaluaciones al cumplimiento y control a la normativa y tener resultados sobre las actividades ejecutadas, que le permitan medir el grado de cumplimiento y hacer seguimientos constantes.

**Observación N° 02:****Deficiencia del Control Interno**

No se han emitido políticas internas sobre el procesamiento, presentación y comunicación de la información administrativa

**Recomendación N° 02:**

La administración debe emitir políticas internas sobre el procesamiento y presentación de la información administrativa, para que el personal cumpla con sus funciones y tareas, las mismas que se podrían evaluar para medir el nivel de eficiencia, eficacia y cumplimiento de lo establecido.

**Respuesta del Directorio:**

El Ing. Iván Díaz se compromete a plantear en la Asamblea la realización de manuales e instructivos que estén enfocados en las operaciones a ejecutar durante el año de labores.

**OBSERVACIONES CORRESPONDIENTES AL LEVANTAMIENTO DE LOS  
PROCESOS PARA LA APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA****PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL CAPACITADOR****Observación N° 01**

La organización en la convocatoria para la contratación de personal establece un determinado perfil y requisitos del Profesional, pero al momento de seleccionar los más idóneos no acata lo indicado anteriormente y elige según su criterio, es decir no tiene la práctica de seleccionar a Profesionales adecuados.

**Recomendación N° 01**

El Presidente Ejecutivo debe seleccionar a profesionales con experiencia que puedan impartir conocimientos aplicando metodologías de enseñanzas adecuadas.



**Respuesta del Directorio:**

El Ing. Iván Díaz, en calidad de Presidente Ejecutivo de la Fundación Emprender Ecuador Futuro Ecuador, manifiesta que elaborará unos términos de referencia en el cual se establezcan los parámetros a tomar en cuenta al momento de selección del capacitador, mismo que será presentado ante el Directorio para su aprobación y aplicación.

**PROCESO DE PAGO DEL CAPACITADOR****Observación N° 01**

La fundación no exige la presentación de la factura para el pago, ni emiten la liquidación de compras y servicios en caso de que sea extranjero o no disponga al momento del RUC, más bien son flexibles y emiten un liquidación en formato manual y legalizan el pago con ese comprobante que no sustenta la transacción legalmente para efectos tributarios y financieros.

**Recomendación N° 01**

El Presidente Ejecutivo debe exigir la presentación de la factura, como requisito indispensable para proceder al pago de servicios profesionales, caso contrario también presentará problemas legales con el Servicio de Rentas Internas.

**Respuesta del Directorio:**

Una vez conocido la importancia de la sustentación de transacciones con comprobantes autorizados por la entidad reguladora vigente, el Presidente Ejecutivo se compromete en no autorizar pagos mientras no presenten factura.

## **PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **Observación N° 01**

La Organización no cuenta con planificación estratégica, que permita definir objetivos y acciones estratégicas para enfrentar y mitigar posibles riesgos.

### **Recomendación N° 01**

El Presidente Ejecutivo debe promover ante la Asamblea la elaboración y designación de un presupuesto que permita diseñar una planificación estratégica acorde a la naturaleza del negocio de la Fundación, además el FODA actual requiere de modificaciones tanto en sus fortalezas como oportunidades, buscando el bienestar Interinstitucional, algunos procesos como el cumplimiento de ciertos objetivos se maneja de manera subjetiva porque no existe un documento formalizado para recopilar información y dar seguimiento e informar a la Asamblea del desempeño y rol que cumple la Fundación.

### **Respuesta del Directorio:**

El Ing. Iván Díaz en calidad de Presidente Ejecutivo se compromete a trabajar conjuntamente con la asamblea general para realizar la planificación estratégica y sustentarla con la documentación necesaria.

## **PROCESO DE EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO**

### **Observación N° 01**

La organización no elabora proyecciones de ingresos, gastos y demás estrategias que permitan tener una visión general, facilitando crear mecanismos para contrarrestar cualquier novedad que afecte al cumplimiento de los objetivos y desfases presupuestarios.

### **Recomendación N° 01**

El Presidente Ejecutivo debe realizar reuniones de equipo con el personal administrativo y gerencial de la Organización, para elaborar proyecciones de ventas, ingresos, presupuesto y estrategias. Ya que son herramientas que permiten a las Instituciones cumplir con los fines eficientemente, anticipándose a los posibles riesgos o inconvenientes.

### **Respuesta del Directorio:**

El Ing. Iván Díaz, en calidad de Presidente Ejecutivo de la Fundación Emprender Ecuador Futuro Ecuador, manifestó que programará reuniones mensuales con el personal Operativo y Académico para planificar proyecciones según la recomendación recibida.

## **OBSERVACIONES CORRESPONDIENTES A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

### **ENCUESTA DE CALIDAD DE SERVICIO**

#### **Observación N° 01**

Según la encuesta realizada a los clientes y estudiantes de la Fundación Emprender Futuro Ecuador, se puede evidenciar que no están conformes con la metodología que utilizan los capacitadores, pues existe un número considerable de estudiantes que manifiestan que la metodología se considera como "buena", aun existiendo la opción de excelente que no es la de mayor aceptación y evaluando que la Fundación busca la excelencia en sus capacitaciones; además en la pregunta de los materiales de apoyo utilizados se determina que las mismas tampoco son las adecuadas para el desarrollo de las jornadas pedagógicas.

### **Recomendación N° 01**

Realizar reuniones con el Académico y programar una nueva metodología para mejorar y motivar a los estudiantes a obtener excelentes niveles de aprendizaje, para lo cual es importante hacer una retroalimentación sobre técnicas de enseñanza, además se debe

mejorar el diseño y contenido de los materiales pedagógicos, con nuevas estructuras o hacerlos de forma dinámica, que motiven a los alumnos de la capacitación a poner empeño en el aprendizaje.

**Respuesta del Directorio:**

El Ing. Iván Díaz, en calidad de Presidente Ejecutivo de la Fundación Emprender Ecuador Futuro Ecuador, manifiesta poner en práctica la recomendación por el bienestar de la Organización.

**OBSERVACIONES CORRESPONDIENTES AL ANÁLISIS SITUACIONAL FODA**

**ANÁLISIS INTERNO  
FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

**Observación N° 01**

Una vez analizado las fortalezas y debilidades institucionales se determina que la Fundación no tiene canales internos de comunicación, que transporte y difunda los acuerdos y estatutos vigentes para que el personal los conozca y haga de ellos una práctica sana y diaria.

**Recomendación N° 01:**

El presidente Ejecutivo debe elaborar un presupuesto que contemple una inversión en la adquisición o desarrollo de canales de comunicación que permitan conocer la información actual y referente de la Fundación, esta puede ser a través de: una bitácora de información, del correo electrónico, entrega de memos, oficios, manuales, reglamentos, instructivos, entre otros, o sea medios para canalizar la información y que sea receptada de forma eficiente.

**Observación N°02:**

Se determina que el personal no cuenta con capacitación profesional, ni tampoco se está dando motivación al personal que los incentive a trabajar con compromiso y entusiasmo en miras de mejoras y de crecimiento institucional.

**Recomendación N° 02:**

El Presidente Ejecutivo debe mocionar ante la asamblea de la Fundación que se destine un rubro para capacitar al personal, y para generar incentivos que permitan a los empleados tener compromiso institucional y que por ende aporten con mayores ideas, y busquen un mejor campo de desarrollo y abran caminos para el crecimiento institucional.

**Observación N° 03:**

No se están manejando correctamente el marketing al no ofertar los servicios y actividades que ofrece la EFE por medio de la prensa escrita y oral.

**Recomendación N° 03:**

El Presidente Ejecutivo debe invertir en publicidad puede ser en: radio, televisión, hojas volantes, internet o gigantografías que llamen la atención a la ciudadanía, promoviendo la capacitación y actualización de conocimientos para personas de toda edad.

**Observación N° 04:**

No se ha elaborado un manual de funciones institucional donde se encuentre descrito y establecido el perfil del empleado a requerirse, en base a las exigencias de las funciones a desempeñar.

**Recomendación N° 04:**

El Presidente Ejecutivo con la Asamblea General debe contratar una consultoría externa, para que elaboren el Manual de Funciones Institucional y como política de actualización se debe exigir al área que requiera de un puesto nuevo, el diseño del perfil del empleado, con sus respectivas funciones, con la finalidad de seleccionar al personal idóneo y competente para el puesto de trabajo.

**Respuesta del Directorio (Fortalezas):**

El Ing. Iván Díaz va a trabajar en conjunto con los docentes para preparar un listado de temas que motive el interés de la colectividad, y pondrá a consideración de la asamblea el costo de los cursos.

**Respuesta del Directorio (Debilidades):**

El presidente ejecutivo reconoce que existe falta de publicidad, y asegura que tomaran las medidas correctivas necesarias basadas en los recursos que tenga disponibles, en cuanto al personal va a conversar con la asamblea general para buscar alternativas que permitan seleccionar al personal adecuado previa su planificación.

**ANÁLISIS EXTERNO****OPORTUNIDADES - AMENAZAS****Observación N° 01:**

Se determina como una amenaza latente a la competencia y la falta de vocación de los jóvenes en el desarrollo del bilingüismo, por lo que esto podría ocasionar que la Fundación en algún momento quiebre, si es que no se fortalece su giro de negocio.

**Recomendación N° 01:**

El Presidente Ejecutivo debe diseñar, junto con la Asamblea estrategias competitivas de desarrollo e impulso para penetrar en nuevos mercados con la oferta de las capacitaciones para profesionales a precios módicos y accesibles, además debe dar charlas motivacionales en colegios, o universidades para incentivar el bilingüismo en la sociedad, y ofertarlo con paquetes de capacitación atractivos para tener una mejor acogida.

**Respuesta del Directorio (Oportunidades):**

El presidente de la Fundación dialogara con la asamblea para crear proyectos que faciliten el financiamiento del centro de estudios.

**Respuesta del Directorio (Amenazas):**

El presidente ejecutivo acepta la falta de socialización en los planteles educativos sobre el bilingüismo, por cuestión de tiempo y gastos que incurren, pero manifiesta su compromiso de mejorar este aspecto, de igual forma confirma la decisión firme de promover nuevos cursos y superar a la competencia.

**OBSERVACIONES CORRESPONDIENTES AL INCUMPLIMIENTO DE LOS  
FINES ESPECÍFICOS****Observación N° 01:**

La Fundación no está incentivando, ni apoyando en la gestión e implementación de sistemas de calidad, y de buenas prácticas de manufactura y otros sistemas que vayan a mejorar la productividad y competitividad de las empresas de forma especial las micro, pequeñas, medianas empresas y artesanías, con énfasis a los sectores vulnerables de la sociedad.

**Recomendación N° 01:**

El Presidente Ejecutivo debe crear proyectos de sistemas de calidad para ofertar en las micro, pequeñas, medianas empresas y artesanías, con la finalidad de motivar al personal, para que reciban capacitaciones que promueva la Fundación.

**Observación N° 02:**

En la Fundación no se está diseñando, formulando y ejecutando Proyectos Sociales. Procurando de forma prioritaria y preferente beneficiar a las personas con discapacidades, ancianos, mujeres en gestación, madres solteras, niños (as), todas las personas vulnerables

**Recomendación N° 02:**

El Presidente Ejecutivo debe promover el diseño, formulación y ejecución de proyectos sociales, que le permitan dar créditos y seguridad ante la sociedad de que la Fundación está aportando al desarrollo comunitario, sin discriminar las clases sociales, ni las edades.

**Observación N° 03:**

En la Fundación no se está desarrollando el ciclo completo de generación de empresas individuales y redes asociativas, a través de capacitación y asistencia técnicas permanentes.

**Recomendación N° 03:**

El Presidente ejecutivo debe emprender ciclos de generación de empresas que contribuyan a la capacitación, formación personal y profesional de la ciudadanía y que los mismos reciban una asistencia constante para impulsar empresas y emprendimientos.



## **OBSERVACIONES CORRESPONDIENTES AL INCUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES DE LOS MIEMBROS**

### **Observación N° 01:**

La Fundación está incumpliendo con los siguientes literales del artículo 16 del estatuto:

- Intervenir y colaborar en el cumplimiento de los fines de la Fundación
- Cumplir las resoluciones, funciones, comisiones y tareas que les sean encomendadas por el Directorio o la Desempeñar a cabalidad los cargos para los cuales sean elegidos
- Contribuir con las cuotas ordinarias y extraordinarias resueltas legalmente en la Asamblea General

### **Recomendación N° 01:**

El Presidente Ejecutivo debe volver a difundir a los miembros de la organización sobre los literales que forman parte del artículo 16 del estatuto, con la finalidad de que se concienticen y comiencen a cumplir con las obligaciones designadas.

## **OBSERVACIONES CORRESPONDIENTES AL INCUMPLIMIENTO DE LAS ATRIBUCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL**

### **Observación N° 01:**

La Fundación está incumpliendo con los siguientes literales del artículo 28 del estatuto:

- Dictar los reglamentos internos, reformarlos e interpretarlos
- Conocer y aprobar el plan anual de trabajo y el presupuesto anual de la Fundación para cada año
- Establecer anualmente los montos hasta los cuales puede el Presidente Ejecutivo obligar a la fundación

- Reformar el Estatuto en un solo debate e interpretarlo obligatoriamente
- Fijar las cuotas que deban aportar los socios

**Recomendación N° 01:**

El Presidente Ejecutivo debe recordar y elevar a la asamblea general los literales que deben cumplir, con la finalidad de que estos impulsen la creación y el cumplimiento de los manuales, reglamentos, y elaboraciones de planes y presupuestos.

**OBSERVACIONES CORRESPONDIENTES AL INCUMPLIMIENTO DE LAS  
ATRIBUCIONES DEL DIRECTORIO**

**Observación N° 01:**

La Fundación está incumpliendo con los siguientes literales del artículo 39 del estatuto:

- Designar y contratar al Director Académico, el mismo que puede o no ser miembro de la Fundación.
- Integrar las comisiones para el buen funcionamiento de la Fundación.
- Definir las políticas generales de la Fundación y supervisar su cumplimiento.
- Disponer la contratación de auditorías y establecer mecanismos de fiscalización que considere necesarios.
- Conocer y presentar a la Asamblea General el presupuesto anual de la Fundación presentado por el Presidente Ejecutivo.
- Conocer y presentar a la Asamblea General el plan anual de trabajo presentado por el Presidente.
- Conocer los reglamentos internos de la Fundación y someterlos a resolución de la Asamblea.

**Recomendación N° 01:**

El Directorio de la Fundación debe responsabilizarse de cumplir con lo estipulado en los literales del artículo 39 del estatuto, para lo cual debería de solicitar una asesoría externa que le permita dar pautas de como cumplir y administrar la parte gestionante, normativa y de administración de forma óptima y eficiente.

**OBSERVACIONES CORRESPONDIENTES AL INCUMPLIMIENTO DE LAS  
ATRIBUCIONES DEL SECRETARIO****Observación N° 01:**

La Fundación está incumpliendo con los siguientes literales del artículo 45 del estatuto Mantener los libros de contabilidad actualizados de forma permanente.

**Recomendación N° 01:**

El Presidente Ejecutivo debe solicitar que se contrate a un contador, para que lleve de una manera óptima y ordena los libros y registros contables, ya que el secretario de la Fundación puede o no tener el perfil, que permita llevar en regla los registros contables, y en el caso de que el personal no tenga este conocimiento se puede incurrir en errores y posibles sanciones del Servicio de Rentas Internas.

**OBSERVACIONES CORRESPONDIENTES A LOS RESULTADOS DE LA  
APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

Los indicadores de gestión aplicados a la realidad de la Fundación van a corroborar de acuerdo a sus resultados con lo que precede este informe de lo cual se obtiene:

<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>VALOR META</b>	<b>RESULTADO</b>
1. Cumplimiento del Estatuto.	No. Artículos Efectivos / No. Artículos Establecidos	54.17%	90%	Deficiencia en la aplicación
2. Cumplimiento del Acuerdo Ministerial.	(Número de artículos cumplidos / Número de Artículos establecidos) * 100	100%	100%	Óptimo
3. Cumplimiento de actividades de Control Interno.	(No de actividades efectivas/Total de actividades de control establecidas)*100	21.43%	80%	Deficiencia en la aplicación
4. Proceso de contratación del Capacitador.	(N° de personal que cumplen con el perfil/N° de total de expedientes presentados)*100	66.67%	80%	Deficiencia en la aplicación
5. Proceso de pago del Capacitador.	(N° de pagos efectivos/N° de total de pagos previstos)*100	85.71%	85%	Óptimo
6. Eficiencia en las horas clases dictadas.	(N° de lecciones dictadas/N° total de lecciones presupuestadas a dictar)*100	85.42%	85%	Óptimo
7. Cumplimiento de metas por Ejecutivo de Ventas.	(Monto concedido por Ejecutivo/ Monto presupuestado por Ejecutivo)*100	57.14%	100%	Deficiencia en la aplicación

8.- Eficacia en el análisis.	(Solicitudes analizadas / Solicitudes recibidas) * 100	70%	100%	Deficiencia en la aplicación
9.-Inversión en publicidad.	Porcentaje de difusión de productos y servicios a través de los medios de comunicación	14.29 %	80%	Deficiencia en la aplicación
10.- Eficiencia en la actividad.	(Gastos / Presupuesto) * 100	85.71%	100%	Deficiencia en la aplicación
11.- Efectividad de los planes y proyectos.	(Planes implementados/Planes propuestos)*100	0%	90%	Deficiencia en la aplicación

### **Conclusión:**

Con los resultados expuestos se puede corroborar que la Fundación Emprender Futuro Ecuador EFE, presenta grandes debilidades en cuanto a:

- Cumplimiento del estatuto
- Cumplimiento de actividades de control interno
- Cumplimiento del proceso de contratación del capacitador
- Cumplimiento de metas de los Ejecutivos de ventas
- Cumplimiento del análisis de las solicitudes receptadas de capacitación
- Cumplimiento de la efectividad de los planes y proyectos
- Cumplimiento del presupuesto.

### **Recomendación:**

El Presidente Ejecutivo, el Directorio y la Asamblea General deben reunirse para tomar decisiones oportunas que permitan a la organización mejorar, corregir y mitigar los riesgos,

con la finalidad de que puedan sobre llevar las deficiencias y propender al desarrollo organizacional, local y nacional; por eso es importante que se adopten las recomendaciones planteadas en el presente informe, o que el Directorio diseñe propuestas de mejoramiento para lograr el avance institucional y así evitar que se incurra en pérdidas o inclusive en la quiebra.

#### 4.2.5 Fase V: Seguimiento

#### FASE V

**FUNDACIÓN EMPRENDER FUTURO ECUADOR**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**SEGUIMIENTO**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

#### OBJETIVOS:

- Establecer los mecanismos que se recomienda para una mejora en las actividades que realice la Fundación.
- Establecer el compromiso de cumplimiento por parte de la Organización.
- Crear el esquema tentativo en base a las recomendaciones emitidas, con el afán de conseguir mejores resultados en los procesos administrativos que se realizan en la Fundación “EFE”.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Extraer del informe de Auditoría de Gestión las observaciones y recomendaciones y crear una matriz de seguimiento.			
2	Establecer en la matriz el plazo de cumplimiento y el responsable de la ejecución de las acciones tomadas por la administración.			
3	Verificar y respaldar el cumplimiento de las recomendaciones, de acuerdo a los siguientes niveles de las observaciones:			

3.1	Control Interno.			
3.2	Principales procesos de la Fundación.			
3.3	Satisfacción al cliente.			
3.4	Análisis del FODA.			
3.5	Cumplimiento de los fines del estatuto.			
3.6	Aplicación de indicadores.			

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	BG	08/12/2011
<b>Revisado por:</b>	JV	09/12/2011



SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES EFECTUADAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN FUNDACIÓN EMPRENDER FUTURO ECUADOR						
Nº	HALLAZGO	RECOMENDACIÓN	PLAZO DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO	OBSERVACIÓN
<b>CONTROL INTERNO</b>						
1	La Organización no dispone de códigos de conducta, políticas y mecanismos para obtener un mejor control de las actividades que desempeñan.	El Presidente Ejecutivo, debe contratar una asesoría para elaborar la documentación respectiva, que permita dar las directrices del desempeño y comportamiento organizacional, para posteriormente evaluar cómo se están ejecutando los procesos internos de la Fundación.				
2	La Fundación no cuenta con el número adecuado de personal, especialmente en el área de dirección, administración y supervisión que oriente el enfoque del cumplimiento de los objetivos.	La Asamblea debe exigir a la dirección la selección adecuada del personal que aporte al cumplimiento de los fines específicos.				
3	La Fundación no cuenta con el mecanismo adecuado para identificar los posibles riesgos de fuentes externas, que guíen las decisiones de una manera confiable.	La Asamblea debe crear y aprobar mecanismos y procedimientos que permitan guiar la gestión y organización de la Fundación, evitando y realizando un análisis de los riesgos internos y externos que podrían mejorar y tener un posicionamiento óptimo en la organización, evitando así problemas futuros.				

4	No existe participación de los niveles administrativos, en la formulación de objetivos, que oriente el fin común para evitar los riesgos.	El Presidente Ejecutivo debe incentivar al personal para que entre todos contribuyan con la formulación y especificación de planes y objetivos institucionales que permitan controlar y mitigar riesgos, a la vez socializarlos, con la finalidad de que la organización comprometa a su personal en la práctica y en la consecución de las metas planteadas.				
5	No existen políticas internas sobre la planificación de las actividades a realizar, que facilite el direccionamiento y ejecución de las mismas.	El Presidente Ejecutivo debe formar un comité interno, para diseñar y elaborar la planificación de las actividades de cada área, esto en base a la estructura de la empresa, y conforme los compromisos adquiridos, con la finalidad de consensuar las decisiones y actividades de control.				
6	No se cuenta con el diseño de un sistema que capture, procese y reporte la información relevante, para la toma de decisiones internas y externas en la organización.	La Asamblea debe exigir la elaboración de un presupuesto que contemple la adquisición de un software o un archivo en folders, que garanticen la custodia y el procesamiento de información, con la finalidad de tener una base de datos que aporte al desarrollo institucional, y está sea una herramienta óptima de comunicación y socialización de la información de la empresa.				
7	La Organización no dispone de manuales de políticas, cuadros organizacionales e instructivos de operación, para obtener mejor control de las actividades que desempeñan.	El Presidente Ejecutivo debe presentar propuestas de manuales a la Asamblea para su aprobación y con esto tener un criterio formalmente establecido para hacer evaluaciones al cumplimiento y control de la normativa, sobre las actividades ejecutadas que permitan medir el grado de cumplimiento y seguimiento.				

<b>8</b>	No se han emitido políticas internas sobre el procesamiento, presentación y comunicación de la información administrativa.	La administración debe emitir políticas internas sobre el procesamiento y presentación de la información administrativa, para que el personal cumpla con sus funciones y tareas, las mismas que se podrían evaluar para medir el nivel de eficiencia, eficacia y cumplimiento de lo establecido.				
<b>9</b>	Una vez analizada la gestión organizacional se ha podido determinar que la empresa no cuenta con procesos definidos claramente, todo lo que se realiza es de forma empírica y sin las actividades claramente definidas, ni responsables que respondan por el cumplimiento o valor agregado de cada proceso organizacional.	Diseñar y definir los procesos de la Fundación para contar con una herramienta de análisis y de pasos a seguir por el personal, para cumplir con lo establecido y detectar con prontitud los cuellos de botellas o actividades críticas de la empresa.				
<b>10</b>	La Organización en la convocatoria para la contratación de personal establece un determinado perfil y requisitos del Profesional adecuado.	El Presidente debe seleccionar a profesionales con experiencia que puedan impartir conocimientos aplicando metodologías de enseñanzas adecuadas.				
<b>11</b>	La Fundación no exige la presentación de la factura para el pago, ni emiten la liquidación de compras y servicios en caso de que sea extranjero o no disponga al momento el RUC, más bien son flexibles y emiten un liquidación en formato manual y legalizan el pago con ese comprobante que no sustenta la transacción legalmente para efectos tributarios y financieros.	El Presidente debe exigir la presentación de la factura, como requisito indispensable para proceder al pago de servicios profesionales, caso contrario también se presentará problemas legales con el Servicio de Rentas Internas.				

12	La Organización no cuenta con planificación estratégica, que permita definir objetivos y acciones estratégicas para enfrentar y mitigar posibles riesgos.	El Presidente Ejecutivo debe promover ante la asamblea la elaboración y designación de un presupuesto que permita diseñar una planificación estratégica acorde a la naturaleza del negocio, además el FODA actual requiere de modificaciones tanto en sus fortalezas como oportunidades, buscando el bienestar Interinstitucional, algunos procesos como el cumplimiento de ciertos objetivos se maneja de manera subjetiva por que no existe un documento formalizado para recopilar información y dar seguimiento e informar a la Asamblea del desempeño y rol que cumple la Fundación.				
13	La Organización no elabora proyecciones de ingresos, gastos y demás estrategias que permitan tener una visión general, facilitando crear mecanismos para contrarrestar cualquier novedad que afecte al cumplimiento de los objetivos y desfases presupuestarios.	El Presidente Ejecutivo debe realizar reuniones de equipo con el personal administrativo y gerencial, para elaborar proyecciones de ventas, ingresos, presupuesto y estrategias. Ya que son herramientas que permiten a las Instituciones cumplir con los fines eficientemente, anticipándose a los posibles riesgos o inconvenientes.				
14	Según la encuesta realizada a los clientes y estudiantes de la Fundación Emprender Futuro Ecuador, se puede evidenciar que no están conformes con la metodología que utilizan los capacitadores, pues existe un número considerable de estudiantes que manifiestan que la metodología se considera como "buena", aun existiendo la opción de excelente que no es la de mayor aceptación y evaluando que la Fundación busca la excelencia en sus	Realizar reuniones con el Académico y programar una nueva metodología para mejorar y motivar a los estudiantes a obtener excelentes niveles de aprendizaje, para lo cual es importante hacer una retroalimentación sobre técnicas de enseñanza, además se debe mejorar el diseño y contenido de los materiales pedagógicos, con nuevas estructuras o hacerlos de forma dinámica, que motiven a los alumnos a poner empeño en el aprendizaje.				

	capacitaciones; además en la pregunta de los materiales de apoyo se determina que tampoco son las adecuadas para el desarrollo de las jornadas pedagógicas.					
15	Una vez analizada las fortalezas y debilidades institucionales se determina que la Fundación no tiene canales internos de comunicación, que transporten, difunda los acuerdos y estatutos vigentes para que el personal los conozca y haga de ellos una práctica.	El Presidente debe elaborar un presupuesto que contemple una inversión en la adquisición o desarrollo de canales de comunicación que permitan conocer la información actual y referente a la Fundación, puede ser a través de: una bitácora de información, correo electrónico, entrega de memos, oficios, manuales, reglamentos, instructivos, entre otros, para canalizar la información y que sea receptada de forma eficiente.				
16	Se determina que el personal no cuenta con toda la capacitación profesional actualizada que permita el crecimiento institucional.	El Presidente debe mocionar ante la Asamblea que se destine un rubro para capacitar al personal, y generar incentivos que permitan a los empleados tener compromiso institucional y que por ende aporten con mayores ideas.				
17	No se están manejando correctamente la publicidad al no ofertar los servicios y actividades que ofrece la EFE por medio de la prensa escrita y oral.	El Presidente debe invertir en publicidad puede ser en: radio, televisión, hojas volantes, internet o gigantografías que llamen la atención a la ciudadanía, promoviendo la capacitación y actualización de conocimientos para personas de toda edad.				
18	No se ha elaborado un manual de funciones institucional donde se encuentre descrito y establecido el perfil del empleado a requerirse, en	El Presidente y la Asamblea General debe contratar una consultoría externa, para que elaboren el manual de funciones institucional y como política de actualización se debe exigir al área que requiera de				

	base a las exigencias de las funciones a desempeñar.	un puesto nuevo, el diseño del perfil del empleado, con sus respectivas funciones, con la finalidad de seleccionar al personal idóneo y competente para el puesto de trabajo.				
19	Se determina como una amenaza latente a la competencia y la falta de vocación de los jóvenes en el desarrollo del bilingüismo, por lo que esto podría ocasionar que la Fundación en algún momento quiebre, si es que no se fortalece su giro de negocio.	El Presidente debe diseñar, junto con la Asamblea estrategias competitivas de desarrollo e impulso para penetrar en nuevos mercados con la oferta de las capacitaciones a precios módicos y accesibles, además dar charlas motivacionales en colegios, o universidades para incentivar el bilingüismo en la sociedad, y ofertarlo con paquetes de capacitación atractivos.				
20	La Fundación no está incentivando, ni apoyando en la gestión e implementación de sistemas de calidad, buenas prácticas de manufactura y otros sistemas que vayan a mejorar la productividad y competitividad de las empresas de forma especial las micro, pequeñas, medianas empresas y artesanales, con énfasis a los sectores vulnerables de la sociedad.	El Presidente debe crear proyectos de sistemas de calidad para ofertar en las micro, pequeñas, medianas empresas y artesanales, con la finalidad de motivar al personal, para que reciban capacitaciones que promueva la Fundación.				
21	En la Fundación no se está diseñando, formulando y ejecutando proyectos sociales. Procurando de forma prioritaria beneficiar a las personas con discapacidades, ancianos, mujeres en gestación, madres solteras, niños (as), y todas las personas vulnerables.	El Presidente debe promover el diseño, formulación y ejecución de proyectos sociales, que le permitan dar créditos y seguridad ante la sociedad de que la Fundación está aportando al desarrollo comunitario, sin discriminar las clases sociales, ni las edades.				

22	<p>En la Fundación no se está desarrollando el ciclo completo de generación de empresas individuales y redes asociativas, a través de la capacitación y asistencia técnica permanente.</p>	<p>El Presidente debe emprender ciclos de generación de empresas que contribuyan a la capacitación formación personal y profesional de la ciudadanía y que los mismos reciban una asistencia constante para impulsar empresas.</p>				
23	<p>La Fundación está incumpliendo con los siguientes literales del Art. 16 del estatuto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Intervenir y colaborar el cumplimiento de los fines de la Fundación.</li> <li>•Cumplir las resoluciones, funciones, comisiones y tareas que les sean encomendadas por el Directorio o cargos para los cuales fueron elegidos.</li> <li>•Contribuir con las cuotas ordinarias y extraordinarias resueltas legalmente en la Asamblea General.</li> </ul>	<p>El Presidente Ejecutivo debe volver a difundir a los miembros de la organización sobre los literales que forman parte del artículo 16 del estatuto, con la finalidad de que se concienticen y comiencen a cumplir con las obligaciones designadas.</p>				
24	<p>La Fundación está incumpliendo con los siguientes literales del Art. 28 del estatuto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dictar los reglamentos internos, reformarlos e interpretarlos.</li> <li>• Conocer y aprobar el plan anual de trabajo y el presupuesto anual de la Fundación para cada año.</li> <li>• Establecer anualmente los montos hasta los cuales puede el Presidente obligar a la Fundación.</li> <li>• Reformar el Estatuto en un solo debate e interpretarlo obligatoriamente.</li> </ul>	<p>El Presidente debe recordar y elevar a la Asamblea los literales que deben cumplir, con la finalidad de que estos impulsen la creación, el cumplimiento de los manuales, reglamentos, elaboraciones de planes y presupuestos.</p>				

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar las cuotas que deban aportar los socios.</li> </ul>					
25	<p>La Fundación está incumpliendo con los siguientes literales del Art. 39 del estatuto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Designar y contratar al Director Académico, el mismo que puede o no ser miembro de la Fundación.</li> <li>• Integrar las comisiones para el buen funcionamiento de la Fundación.</li> <li>• Definir las políticas generales de la Fundación y supervisar su cumplimiento.</li> <li>• Disponer la contratación de auditorías y establecer mecanismos de fiscalización que considere necesarios.</li> <li>• Conocer y presentar a la Asamblea General el presupuesto anual de la Fundación por parte del presidente.</li> <li>• Conocer los reglamentos internos de la Fundación y someterlos a resolución de la Asamblea.</li> </ul>	<p>El Directorio de la Fundación debe responsabilizarse de cumplir con lo emanado en los literales del artículo 39 del estatuto, para lo cual debería de solicitar una asesoría externa que le permita dar pautas de como cumplir y administrar la parte gestionante, normativa y de administración de forma óptima y eficiente.</p>				
26	<p>La Fundación está incumpliendo con los siguientes literales del artículo 45 del estatuto, mantener los libros de contabilidad actualizados de forma permanente.</p>	<p>El Presidente debe solicitar que se contrate a un contador, para que lleve de una manera óptima y ordena los libros y registros contables, ya que el secretario de la Fundación puede o no tener el perfil que permita tener en regla los registros contables, y en el caso de que el personal no tenga este conocimiento se puede incurrir en errores y posibles sanciones del Servicio de Rentas Internas.</p>				



27	<p>la Fundación Emprender Futuro Ecuador EFE, presenta grandes debilidades en cuanto a</p> <p>Cumplimiento de:</p> <p>Estatuto.  Actividades de control interno.  Proceso de contratación del capacitador.  Metas de los ejecutivos de ventas.  Análisis de las solicitudes receptadas de capacitación.  Efectividad de los planes y proyectos.  Presupuesto.</p>	<p>El Presidente, Directorio y Asamblea General deben reunirse y tomar decisiones oportunas que permitan a la organización mejorar, corregir y mitigar los riesgos, con la finalidad de que puedan sobre llevar las deficiencias y propender al desarrollo organizacional, local y nacional; por eso es importante que se adopten las recomendaciones planteadas en el presente informe, o que el Directorio diseñe propuestas de mejoramiento para lograr el avance institucional y así evitar que se incurra en pérdidas o inclusive en la quiebra.</p>				
----	---	---	--	--	--	--

## **CAPÍTULO V**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- La Fundación Emprender Futuro Ecuador no había sido antes auditada en ninguna de sus operaciones sean estas administrativas, gestionante u operativas para determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Se ha podido determinar que la Fundación Emprender Futuro Ecuador no ha realizado un seguimiento constante y permanente para determinar el cumplimiento de su normativa existente y de las normas estatutarias que la regulan.
- El presente trabajo contribuye a la Fundación, ya que en el mismo se han diseñado las principales funciones de los principales cargos que existentes, además del diseño de los diagramas de los procesos considerados críticos u operacionales.

### **5.2 RECOMENDACIONES**

- Solicitar a través de la Asamblea la designación de un rubro para realizar auditorías externas a los procesos y gestión de la Fundación con la finalidad de determinar sus principales debilidades e inconsistencias y proponer y poner en marcha proyectos de mejoras que permitan contribuir con el avance y desarrollo de la Fundación.
- La Administración debe establecer una periodicidad para realizar una evaluación interna sobre el cumplimiento de la normativa interna y externa que rige a la Fundación y con eso aplicar planes de mejora, hasta culturizar a los funcionarios en la importancia del cumplimiento de la reglamentación.
- La Administración debe analizar los aportes realizados en el presente trabajo, referente al diseño de funciones y de la diagramación de procesos institucionales, para poder acatarlos y así mantener un mejor control de los mismos, ya que al encontrarse documentados y formalizados estos permitirán obtener una eficiencia, eficacia y calidad en sus procesos.

## 5.3 BIBLIOGRAFÍA Y LINKOGRAFÍA

### 5.3.1 Bibliografía

- DE LA PEÑA G, Alberto. 2008. Auditoría un enfoque práctico. 1ra ed. Madrid España. Pág. 5.
- CEPEDA, Alonso. Auditoría y Control Interno, Editado por Herrera.
- ESPARZA, M. Fernando. 2000. Auditoría de Gestión. Folleto didáctico. Riobamba. Pág.3-10.
- SLOOSE C.A, GORDIEZ J.C, GIORDANO SILVIA. 1999. Auditoria un nuevo enfoque empresarial. Buenos Aires, Ediciones MACHI. 2da ed. Pág.41-105.
- MADARIAGA GOROCICA, Juan. 2004. Manual Práctico de Auditoría, Ediciones de Usto. España, Pág. 12.
- WHITTING, Ray y PANY. Kurt. 2000. Auditoría un Enfoque Integral, Editorial McGraw – Hill Interamericana S.A. doceava edición. Pág.122.
- ARENS, Alvin y LOEBBECKE, James.2002.Auditoría un enfoque integral. Editorial PRENTICE HALL HISPANO AMÉRICA, S.A. sexta edición. México. Pág.180.
- FRANKLIN,E. Auditoría Administrativa. México, Editorial MCGRAW-HILL, 2001. Pág. 2.
- MALDONADO E. Milton.2006. Auditoria de Gestión; Tercera edición. Pág.35-38
- CUBERO Abril Teodoro.2009. Manual Específico de Auditoría de Gestión. Formato PDF.Pág.356.
- WHITTINGTON O. RAY, PANY KURT.2005. Principios de Auditoría; McGraw - Hill, Interamericana. Decimocuarta edición. México D.F. Pág.112.
- FRANKLIN, ENRIQUE BENJAMIN.2006. Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio, Editorial Prentice-Hall International, Pág. 228.
- PÉREZ, J. 1999. Control de Gestión Empresarial. España, Editorial ESIC.Pág.209.
- NORMAS ISO 9000.Enfoque basado en Procesos, para sistemas de gestión.Pág.3.
- NORMAS ISO 9000. Enfoque basado en Procesos, para sistemas de gestión. Pág.7.
- NORMAS ISO 9000.Enfoque basado en Procesos. para sistemas de gestión. Pág. 7 -8.

- NORMAS ISO 9000. Enfoque basado en Procesos. para sistemas de gestión. Pág.9.
- GERENCIA DE PROYECTOS, Quinteros Beltrán, Lewis, Pág.29.
- NORMAS ISO 9000. Enfoque basado en Procesos. para sistemas de gestión. Pág. 10.
- NORMAS ISO 9000. Enfoque basado en Procesos. para sistemas de gestión. 11p.
- MALDONADO, Milton K.2001. Auditoría de Gestión, Economía, Ecología, Eficacia, Eficiencia, Ética. segunda edición. Quito-Ecuador, Editorial Luz de América. Pág.248.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Normas Técnicas de Control Interno. Indicadores de Gestión. Págs. 3-6
- AREN. Elder, Beasley. 2007. Auditoría un enfoque integral, decimoprimera edición. México, Editorial PRENTICE- HALL. Pág. 395,397.
- ESTUPIÑAN Rodrigo.2000. Control Interno y Fraudes con base en los ciclos Transaccionales e Análisis de Informe Coso I y II, 2 Edición. Ecoe Ediciones Ltda. Pág. 25-30.
- MANTILLA Alberto Samuel. Auditoria Basada en Riesgos. Eco Ediciones Ltda. Pág. 239-256.
- Contraloría general del estado. Normas técnicas de control interno. Indicadores de gestión. Págs. 68.
- ORTIZ, JOSÉ JOAQUÍN Y ORTIZ B. ARMANDO.2002. Auditoría integral con enfoque al Control de Gestión Administrativo y Financiero. Quito D.M, Editorial Kimpres Ltda. Pág. 327-329.
- SÁNCHEZ CURIEL, Gabriel.2006. Auditoría de Estados Financieros Práctica Moderna Integral. segunda edición. México, Editorial PEARSON EDUCACIÓN. Pág. 2.
- PORTER, Thomas y BURTON, William.1983.Auditoría un enfoque conceptual. México. Pág. 323-326.

### 5.3.2 Linkografía

- MONOGRAFÍAS.2011.Auditoría.[<http://www.monografias.com/trabajo32/auditoria/auditoria.shtml>]. [10/10/2011].
- MONOGRAFÍAS.2011.AuditoradeGestión.[<http://www.monografias.com/trabajos42/auditoria-de-gestion/auditoria-de-gestion.shtml>]. [20/10/2011].
- GESTIÓN.2011.GESTIÓN.[[http://members.tripod.com/~Guillermo\\_Cuellar\\_M/gestion.html](http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html)]. [21/10/2011].
- MONOGRAFÍAS2011.TRABAAJOS.[<http://www.monografias.com/trabajos11/conges/conges2.shtml>]. [20/10/211].
- MONOGRAFÍAS.2011.AUDITORÍAINTERNA.[<http://www.monografias.com/trabajos15/auditoria-interna/auditoria-interna.shtml>]. [20/10/2011].
- MONOGRAFÍAS.2011.PROCEDIMIENTOSAUDITORIA.[<http://www.monografias.com/trabajos37/procedimientosauditoria/procedimientosauditoria2.shtml>]. [24/10/2011].
- MONOGRAFÍAS.2011.AUDITORÍAACADÉMICA.[<http://www.monografias.com/trabajos55/auditoriaacademica/auditoriaacademica2.shtml?monosearch>]. [22/10/2011].
- MONOGRAFÍAS.2011.AUDITORÍA.[<http://www.geocities.com/ahauditoria/ciclo.html>]. [22/11/2011].
- MONOGRAFÍAS.2011.HALLAZGOSAUDITORIA.[[http://www.contraloriaibague.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=66&Itemid=71](http://www.contraloriaibague.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=66&Itemid=71)]. [22/11/2011]
- EUDED.2011.Procedimientosdeauditoría.[<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/2h.html>]. [22/10/2011]